



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Udviklingen af inklusionskapacitet på arbejdsmarkedet

Et trygt arbejdsliv - nu og i fremtiden. Delanalyse 3

Dall, Tanja; Madsen, Mikkel Bo; Larsen, Flemming; Dokkedal, Alberte Alsø

Creative Commons License
Ikke-specificeret

Publication date:
2023

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Dall, T., Madsen, M. B., Larsen, F., & Dokkedal, A. A. (2023). *Udviklingen af inklusionskapacitet på arbejdsmarkedet: Et trygt arbejdsliv - nu og i fremtiden. Delanalyse 3*. Institut for Politik og Samfund, Aalborg Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



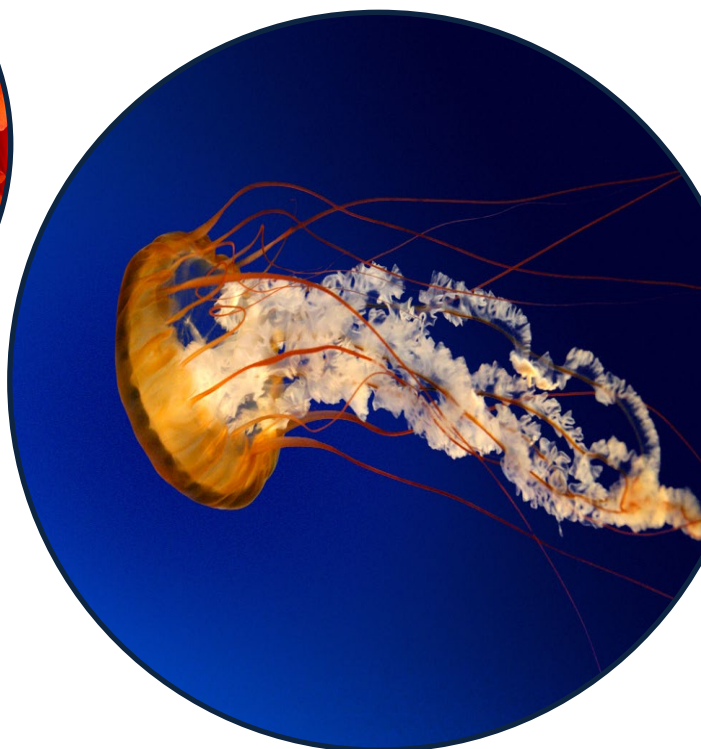
AALBORG UNIVERSITET

UDVIKLINGEN AF INKLUSIONSKAPACITET PÅ ARBEJDSMARKEDET

ET TRYGT ARBEJDSLIV – NU OG I FREMTIDEN

DELANALYSE 3

Tanja Dall, Mikkel Bo Madsen, Flemming Larsen og Alberte Alsø Dokkedal
Aalborg Universitet for Trygfonden



INDHOLDSFORTEGNELSE

INDLEDNING.....	5
Utryghed i ansættelse grundet begrænsninger i arbejdsevnen	5
Inklusionskapacitet – en overordnet definition.....	7
Fastholdelse af medarbejdere i en dansk kontekst	7
FORMÅL OG FREMGANGSMÅDE	9
Søgestrategi	9
Søgeresultat	12
Analysestrategi.....	13
Anvendte Begreber	13
DEL I: HVORDAN KAN MAN FORSTÅ INKLUSIONSKAPACITET?.....	14
Subjektive aspekter af inklusion	15
Interpersonelle aspekter af inklusion	16
Praktisk/funktionelle aspekter af inklusion	16
Opsamling del I: Hvordan skal vi forstå inklusionskapacitet?.....	17
DEL II: HVILKE AKTØRER ARBEJDER MED INKLUSIONSKAPACITET?	18
Ledelse.....	18
Human Ressource management.....	20
Støtte fra aktører uden for arbejdspladsen.....	21
Medarbejdere med begrænsninger i arbejdsevne	23
Opsamling del II: Hvilke aktører arbejder med inklusionskapacitet?	24

DEL III: HVORDAN KAN INKLUSIONSKAPACITET UDVIKLES?	26
Naturlige ressourcer på arbejdspladsen	26
Arbejdspladskultur og -klima	27
Kollegiale relationer	29
Tilpasninger af arbejdet	31
Resultater af arbejde med inklusionskapacitet	34
Opsamling del III: Hvordan kan inklusionskapacitet udvikles?	34
KONKLUSION	36
Potentialer på feltet	39
REFERENCER	41
BILAG 1: OVERBLIK OVER INKLUDEREDE REFERENCER.....	1

FORORD

I denne rapport har vi fokus på (u)tryghed i ansættelse for personer, som har begrænsninger i deres arbejdsevne – og særligt på, hvordan arbejdspladserne kan arbejde med at fastholde disse personer.

Vi gennemgår eksisterende litteratur om virksomheders inklusionskapacitet, forstået som den praktiske og sociale kapacitet hos en virksomhed til at inkludere personer med begrænsninger i arbejdsevnen i ansættelser, der er bæredygtige i den enkeltes livssammenhæng og bæredygtig for virksomhedens forretningsmæssige og sociale virkelighed.

En ny fremvoksende forskning peger nemlig på, at der er grund til at se nærmere på, hvordan inklusion foregår på arbejdspladser, og hvad det er, der gør, at nogle virksomheder er særligt gode til at praktisere bæredygtig inklusion af mennesker med forskellige udfordringer.

Litteraturgennemgangen har haft til formål at belyse fire overordnede spørgsmål:

- Hvordan kan man forstå inklusionskapacitet i virksomheder?
- Hvilke aktører arbejder med virksomhedernes inklusionskapacitet?
- Hvordan man kan engagere sig i at udvikle inklusionskapacitet i virksomheder?
- Hvor stor er udfordringen med (manglende) inklusionskapacitet i virksomhederne?

Litteraturgennemgangen er gennemført for Trygfonden ifm. fondens arbejde for tryghed i arbejdslivet. Som en af fire delanalyser, skal denne rapport bidrage til en kortlægning af de grundlæggende årsager til utrygheder i arbejdslivet og mulige indsatser til afhjælpning heraf. Med et fokus på udvikling af inklusionskapacitet, har litteraturgennemgangen haft særligt fokus på elementer på arbejdspladserne som kan bidrage positivt til øget tryghed i arbejdslivet.

En stor tak til Trygfonden såvel som til forfatterne på de øvrige delanalyser (fra hhv. VIVE, NFA og RUC), for konstruktive input til arbejdet undervejs i processen.

God læselyst!

Tanja Dall, Mikkel Bo Madsen, Flemming Larsen og Alberte Alsø Dokkedal,
Aalborg Universitet,
København, februar 2023.

INDLEDNING

UTRYGHED I ANSÆTTELSE GRUNDET BEGRÆNSNINGER I ARBEJDSEVNEN

I denne analyse har vi fokus på utryghed i ansættelse for personer, som har begrænsninger i deres arbejdsevne. Sådanne begrænsninger kan skyldes en lang række faktorer, såsom længerevarende og kronisk sygdom, fysiske og psykiske handicap, nedslidning som følge af alder, arbejdsskader eller andet. For nogle medarbejdere vil begrænsningerne være kendte, når de bliver ansat i et givent job, og for andre opstår udfordringerne pludseligt eller over tid i jobbet. For nogle medarbejdere vil der være tale om midlertidige begrænsninger, for andre er der tale om mere langvarige eller permanente begrænsninger. For alle gælder, at de kan have behov for tilpasninger af job og/eller arbejdsliv for at kunne præstere i jobbet og fastholde ansættelse. For mange gælder også, at begrænsningerne i arbejdsevnen ikke længere gør sig gældende, når arbejdet er særligt tilrettelagt mht. medarbejderens specifikke forhold.

Mange sådanne tilpasninger foretages som del af den almindelige tilrettelæggelse af arbejdet på de enkelte arbejdspladser, og der findes ikke nogen samlet opgørelse af hvor mange personer, som oplever begrænsninger i arbejdsevnen eller hvor mange personer, for hvem der er foretaget justeringer i job eller arbejdsliv på grund af sådanne begrænsninger.

Af Trygfondens tryghedsmålinger fremgår dog at utryghed i forhold til at dårligt helbred rammer arbejdsevnen, er vokset støt fra måling til måling i de sidste ti år (Andersen et al. 2019-2020). Der kan ligeledes konstateres en øget utryghed i forhold til at få en uoverskuelig opgave på sit arbejde, samt at få alvorlig stress, så man ikke længere kan klare kravene i hverdagen (Andersen et al. 2021). Der er i disse tal formodentlig en større gruppe, som ikke formelt har konstateret begrænsninger i arbejdsevnen, men alligevel har behov for, at der tages særlige hensyn i forhold til at forblive inkluderet på arbejdsmarkedet.

Samtidigt kender vi til gruppen af medarbejdere, som *har* konstaterede begrænsninger i arbejdsevnen og som arbejder på særlige vilkår. For disse personer er risikoen for mistrivsel markant større end for andre grupper. Internationale studier peger således på, at personer med handicap – som er en delmængde af den bredere gruppe vi fokuserer på her – generelt oplever lavere jobsikkerhed, dårligere løn og arbejdsvilkår end deres kolleger (Schur et al. 2009). Endvidere, at de ikke har samme muligheder for arbejdsgiverfinansieret oplæring og/eller karriereudvikling (Gröschl 2006; Ellenkamp 2016), som måske ellers kunne gøre det muligt for medarbejdere at flytte til andre, for dem mere passende, jobfunktioner.

Utryghed i ansættelse påvirkes dog også af bredere samfundsmæssige forhold. Således ses en tendens til, at beskæftigelsen for personer med begrænsninger i arbejdsevnen er mere påvirket af konjunkturudsving end for personer uden

begrænsninger (fx Larsen et al. 2019 om personer med handicap). Personer med begrænsninger i arbejdsevnen er således ofte de første der opsiges, når der sker nedskæringer på arbejdspladsen.

Disse tendenser betyder, at vi også har en gruppe af mennesker med begrænsninger i arbejdsevnen, som står uden for arbejdsmarkedet, men som forsøges placeret i virksomheder i fx oplæringsforløb og/eller virksomhedspraktikker. Denne gruppe er ofte kendetegnet ved i høj grad at pendle ud og ind af midlertidig træning og beskæftigelse på virksomhederne. Samtidig viser undersøgelser, at personer som tidligere har haft behov for hjælp til at komme ind på arbejdsmarkedet, kan have udfordringer med at fastholde en ansættelse, når de og arbejdsgiver ikke længere modtager støtte fra eksterne støtteforanstaltninger som fx en offentlig beskæftigelsesindsats (fx Schafft 2014 og Cobiere et al. 2014 om personer med mentale lidelser). Selvom denne rapport har fokus på personer, der er i ansættelse, er det altså væsentligt at være opmærksom på, at udsathed i forhold til fastholdelse af job netop afspejler sig i, at en del af målgruppen over tid 'pendler' over grænsen mellem ansættelse og ledighed.

En del personer med begrænsninger i arbejdsevnen befinder sig altså i utrygge og/eller ustabile ansættelser, og nogle befinder sig i 'kanten' af arbejdsmarkedet. En sådan utryghed i beskæftigelse har store personlige konsekvenser for personer med begrænsninger i arbejdsevnen, men også for samfundet i forhold til økonomiske, sundhedsmæssige og sociale udfordringer. Derfor er virksomhedernes evne til at inkludere personer med begrænsninger i arbejdsevnen af meget stor betydning.

Eksempelvis viser et dansk studie, at de personer med handicap, som er i arbejde (ca. 406.000 personer jf. Larsen et al. 2019), relativt ofte er ansat på særlige vilkår (fx er 38% i fleksjob) og/eller gør brug af hjælpemidler, personlig assistance, tilpasninger i arbejdet eller andre former for støtte (Larsen et al. 2019). Dette indikerer, at disse medarbejders arbejdspladser i større eller mindre omfang har sikret forhold, som tilgodeser medarbejdernes muligheder for at varetage deres arbejde. Tallene indikerer dog også, at der kan være rum til forbedring i forhold til at øge beskæftigelsesgraden hos personer med handicap, idet beskæftigelsesgraden for personer med handicap er væsentligt lavere end for befolkningen generelt (ibid.).

Selvom gruppen af personer med handicap er den, der er bedst belyst forskningsmæssigt, udgør de dog kun en delmængde af den samlede gruppe af personer, som kan opleve utryghed i ansættelse på grund af begrænsninger i arbejdsevnen. Omfanget af problemet med utryghed i arbejdslivet for personer med begrænsninger i arbejdsevnen kan altså ud fra nuværende viden ikke opgøres entydigt. Ikke desto mindre ser vi, at disse personer nyder mindre tryghed og trivsel i ansættelse end andre medarbejdere uden begrænsninger, men også at arbejdspladsernes evne til at inkludere disse personer har en betydning for denne utryghed.

INKLUSIONSKAPACITET – EN OVERORDNET DEFINITION

I forskning og politik har man ofte talt om virksomhedernes sociale engagement eller arbejdsgivernes vilje til at løfte et socialt ansvar. Sådanne perspektiver peger på problematikken som et udtryk for arbejdsgiveres valg om at udvise socialt ansvar eller ej. I den eksisterende forskningslitteratur om tilknytningen til arbejdsmarkedet for personer med begrænsninger i arbejdsevnen, har der særligt været fokus på a) indgange til arbejdsmarkedet i form af ansættelse, og b) barrierer for ansættelse og – i nogen grad – for fastholdelse i jobbet (se fx Bredgaard & Shamshiri-Pedersen 2018; Nagtegaal et al. 2022 om personer med handicap).

I denne analyse sætter vi primært fokus på de medarbejdere, som allerede er ansat og fokuserer på, hvordan man på arbejdspladserne aktivt kan arbejde for at fastholde medarbejdere med begrænsninger i arbejdsevnen. Vi fokuserer således på arbejdspladsernes inklusionskapacitet, forstået som den praktiske og sociale kapacitet hos en virksomhed til at inkludere personer med begrænsninger i arbejdsevnen i ansættelser, der er bæredygtige i den enkeltes livssammenhæng og bæredygtig for virksomhedens forretningsmæssige og sociale virkelighed.

Selve begrebet inklusionskapacitet er nyt, men i den eksisterende litteratur anvendes en del forskellige begreber, der betegner tilsvarende eller delelementer af det, vi her betegner som inklusionskapacitet. En ny fremvoksende forskning peger nemlig på, at der er grund til at se nærmere på, hvordan inklusion foregår på arbejdspladser, og hvad det er, der gør, at nogle virksomheder er særligt gode til at praktisere bæredygtig inklusion af mennesker med forskellige udfordringer (Enehaug et al., 2022; Larsen et al., 2022). Internationale studier peger på, at virksomheder som arbejder aktivt med at inkludere personer med begrænsninger i arbejdsevnen (og andre former for udsathed), ikke alene formår at fastholde personer med diverse udfordringer i ansættelse, men også opnår generelt bedre trivsel og samarbejde på arbejdspladsen, såvel som forbedret effektivitet og økonomisk præstation (Boehm & Dwertmann 2015).

FASTHOLDELSE AF MEDARBEJDERE I EN DANSK KONTEKST

I eksisterende litteratur om inklusionskapacitet, finder vi meget lidt viden fra en dansk kontekst, og det er vigtigt at være opmærksom på, at den danske model for organisering af arbejdsmarkedet sætter en helt særlig ramme for arbejdet med at fastholde medarbejdere med begrænsninger i arbejdsevnen.

Den danske model er kendetegnet ved arbejdsdeling mellem staten, arbejdsgiverne og lønmodtagerne, hvor arbejdsvilkår i meget høj udstrækning organiseres via frivillige aftaler mellem arbejdsgiverorganisationer og fagforeninger. Traditionelt har arbejdsdelingen betydet, at arbejdsgiversiden har taget ansvar for dem, der er inde på arbejdsmarkedet, mens staten har taget ansvar for dem, der står uden for arbejdsmarkedet. Samarbejdet mellem virksomheder og stat har haft skiftende fokus på bl.a. 'det rummelige arbejdsmarked' i 1990'erne og 'virksomhedernes sociale engagement' først i 2000'erne. Grundlæggende gælder dog, at staten har forsøgt at

give virksomhederne incitament til at tage ansvar for (potentielle) medarbejdere, som har begrænsninger i arbejdsevnen, mens arbejdsgiverne vedvarende har stor frihed til at ansætte og opsig medarbejdere.

Over det seneste årti har vi dog set et brud i måden hvorpå arbejdsmarkedets parter tilgår spørgsmålet om fastholdelse og inklusion af personer med begrænsninger i arbejdsevnen. En nyere bølge har således fokus på virksomhedernes samfundsansvar, og ikke mindst på samskabelse mellem arbejdsmarkedets parter (samt andre aktører). Her er i højere grad tale om glidende overgange mellem dem, som er inde på arbejdsmarkedet og dem som ikke er.

En sådan tilgang kræver nye typer af samarbejder, og virksomhederne er eksempelvis blevet langt mere inddraget i indsatser over for ledige med begrænsninger i arbejdsevnen, hvis' arbejdsevne i stigende grad er forsøgt udviklet i virksomhedspraktikker på arbejdspladserne. Samtidig er den offentlige indsats i stigende grad orienteret mod også at omfatte fastholdelsesindsatser for medarbejdere, som endnu ikke er ledige, men kan være i risiko herfor. Således vil det være mangelfuldt at fokusere på virksomheders arbejde med fastholdelse, uden også at være opmærksom på de materielle og videnskæssige ressourcer, som tilbydes fra det offentlige system. Dog har vi meget lidt viden om, hvordan disse samarbejder, udspiller sig i praksis.

Udover virksomhederne selv og den offentlige beskæftigelsesindsats (her personificeret ved fx job-, virksomheds- og fastholdelseskonsulenter), finder vi i den danske kontekst en række andre aktører, som også arbejder med udvikling af virksomheders inklusionskapacitet.

'*Anden aktør*' er private virksomheder, som udfører en opgave som led i den offentlige beskæftigelsesindsats. Her er tale om en relativt sammensat gruppe af virksomheder, der med meget forskellige fagligt fundament tilbyder forskellige former for beskæftigelsesrettede aktiviteter for borgerne.

Hertil kommer en række *konsulentvirksomheder*, som yder forskellige former for metode, forståelses- og udviklingssupport som led i at hjælpe enten kommuner eller virksomheder med at bane vej for mere inkluderende ansættelser og virksomheder. I en international sammenhæng finder vi et stort marked for konsulentvirksomheder, som bistår virksomheder i arbejdet med (bl.a.) medarbejdertrivsel og fastholdelse. I Danmark vil store dele af dette bidrag dog falde under den offentlige indsats. *Forsknings- og vidensorganisationer* kan også have en understøttende rolle i konkrete samarbejder eller udviklingsprojekter, enten som egentlig konsulentbistand, eller i forhold til mere evaluerende og/eller vidensunderbyggende funktioner.

Endelig, finder vi *investorer*, som hovedsageligt består af filantropiske fonde, som har et ønske om at investere deres midler i at forbedre mulighederne på det danske arbejdsmarked for udsatte borgere. Inden for denne gruppe finder vi også visse

venture fonde og accelerator aktiviteter, der har ambitioner på det sociale område. Vi finder flere eksempler på samarbejder på tværs af disse fire grupper, hvor en filantropisk fond investerer i projekter, konsulentvirksomhederne agerer guide for kommuner og ansættende virksomheder, og 'anden aktør' arbejder med at klæde medarbejderne på.

Samlet set har vi dog forholdsvis begrænset viden om hvordan sådanne initiativer udspiller sig i faktiske praksisser på arbejdspladserne, herunder hvordan initiativerne bidrager til at opbygge en kapacitet på arbejdspladserne, som rækker udover løsninger for den enkelte medarbejder her og nu. Vi har derfor heller ikke videnskæssigt belæg for at eksemplificere enkelte aktører frem for andre.

FORMÅL OG FREMGANGSMÅDE

Formålet med denne analyse er at foretage en systematisk gennemgang af eksisterende forskningsviden om virksomheders inklusionskapacitet. Analysen har centreret sig om følgende spørgsmål:

- Hvordan kan man forstå inklusionskapacitet i virksomheder;
- Hvilke aktører arbejder med virksomhedernes inklusionskapacitet;
- Hvordan man kan engagere sig i at udvikle inklusionskapacitet i virksomheder;
- Hvor stor er udfordringen med (manglende) inklusionskapacitet i virksomhederne?

Hovedfokus har været på spørgsmålet om udvikling af inklusionskapacitet, og det er også denne del som er givet mest vægt i rapporten her.

Som det fremgår af forrige afsnit, findes der ikke nogen samlet kortlægning af omfanget af (manglende) inklusionskapacitet, og analysen har derfor ikke givet grundlag for at besvare det fjerde spørgsmål. Dog nævner enkelte studier forskellige redskaber til at måle graden af inklusion i en virksomhed, som evt. kan danne afsæt for udviklingen af en monitorering på det danske arbejdsmarked. Dette udfoldes som del af rapportens del III, som behandler spørgsmålet om, hvordan man kan engagere sig i at udvikle inklusionskapacitet i virksomheder.

Inklusionskapacitet er et nyt begreb hvortil der ikke findes et samlet forskningsfelt, og litteratursøgningen har haft et eksplorativt fokus, hvor vi har søgt på tværs af begreber, forskningsfelter og målgrupper. Det uddyber vi herunder.

SØGESTRATEGI

Vores søgestrategi har bestået i fire faser; en eksplorativ søgning, to systematiske søgninger fokuseret på hhv. international fagfællebedømt artikellitteratur og rapport- og boglitteratur, samt en kædesøgning pba. tidligere inkluderede referencer. Den samlede søgeproces er skitseret i figur 1.

FASE 1: EKSPLOLATIV SØGNING

Som afsæt for de systematiske litteratursøgninger har vi foretaget en eksplorativ litteratursøgning mhp. at få en bred fornemmelse af feltet, samt de begreber, der relaterer sig til det, vi her kalder inklusionskapacitet. Den eksplorative søgning blev foretaget i Aalborg Universitetsbiblioteks søgeportal Primo, som er en bred portal, der medtager referencer fra en lang række forskningsdatabaser, såvel som danske og internationale bogreferencer.

Vi har søgt på en lang række begreber såsom 'employer capacity', 'workplace inclusion', 'arbejdsinklusion' samt 'inklusionskapacitet', og inden for en række forskningsfelter, såsom 'employer engagement', 'corporate social responsibility' og 'vocational rehabilitation'.

Denne søgning resulterede i 25 artikler som via en fuldtekst læsning har dannet afsæt for identifikation af de begreber, som har informeret de efterfølgende systematiske søgninger såvel som udviklingen af studiets inklusions- og eksklusionskriterier. Seks referencer, som ikke fremkom i de systematiske søgninger, blev inkluderet i studiet.

FASE 2A: SYSTEMATISK SØGNING INTERNATIONAL LITTERATUR

I fase 2a har vi søgt i databasen SCOPUS, som er en af verdens største databaser over international, fagfællebedømt litteratur. Søgningen er afgrænset til engelsksproget, fagfællebedømt litteratur og vi har søgt på begreber vedr. arbejdskonteksten (fx employer / workplace), i kombination med begreber vedr. målgruppen med begrænsninger i arbejdsevnen (fx disability / inclusion) og praksisser på arbejdspladser (fx capacity / culture).

Denne søgning resulterede indledningsvist i 3.764 unikke referencer, som er blevet vurderet på titel og abstrakt. Denne sortering har givet 55 referencer, som efter en fuld-tekst-læsning er reduceret yderligere til 25 inkluderede referencer. Alle referencer i processen er blevet vurderet af mindst to forskere.

FASE 2B: SYSTEMATISK SØGNING RAPPORT-LITTERATUR

I denne søgning har vi søgt i forskningsrapporter fra kendte forskningsinstitutioner på området, såsom VIVE (Danmark), Kompetansesenter for Arbejdsinkludering (Norge) og Center for Evidence-Based Management (Storbritannien). Herudover har vi søgt mere åbent via Aalborg Universitetsbiblioteks søgeportal Primo og Google.

Søgningen er afgrænset til litteratur, som er fagfællebedømt og/eller er rapportudgivelser pba. forskningsprojekter. Der har været fokus på også at opfange nordisk litteratur, og vi har søgt på begreber svarende til begreberne i den internationale systematiske søgning, men på dansk/nordiske sprog (fx fastholdelse, nedsat arbejdsevne, inklusionskapacitet).

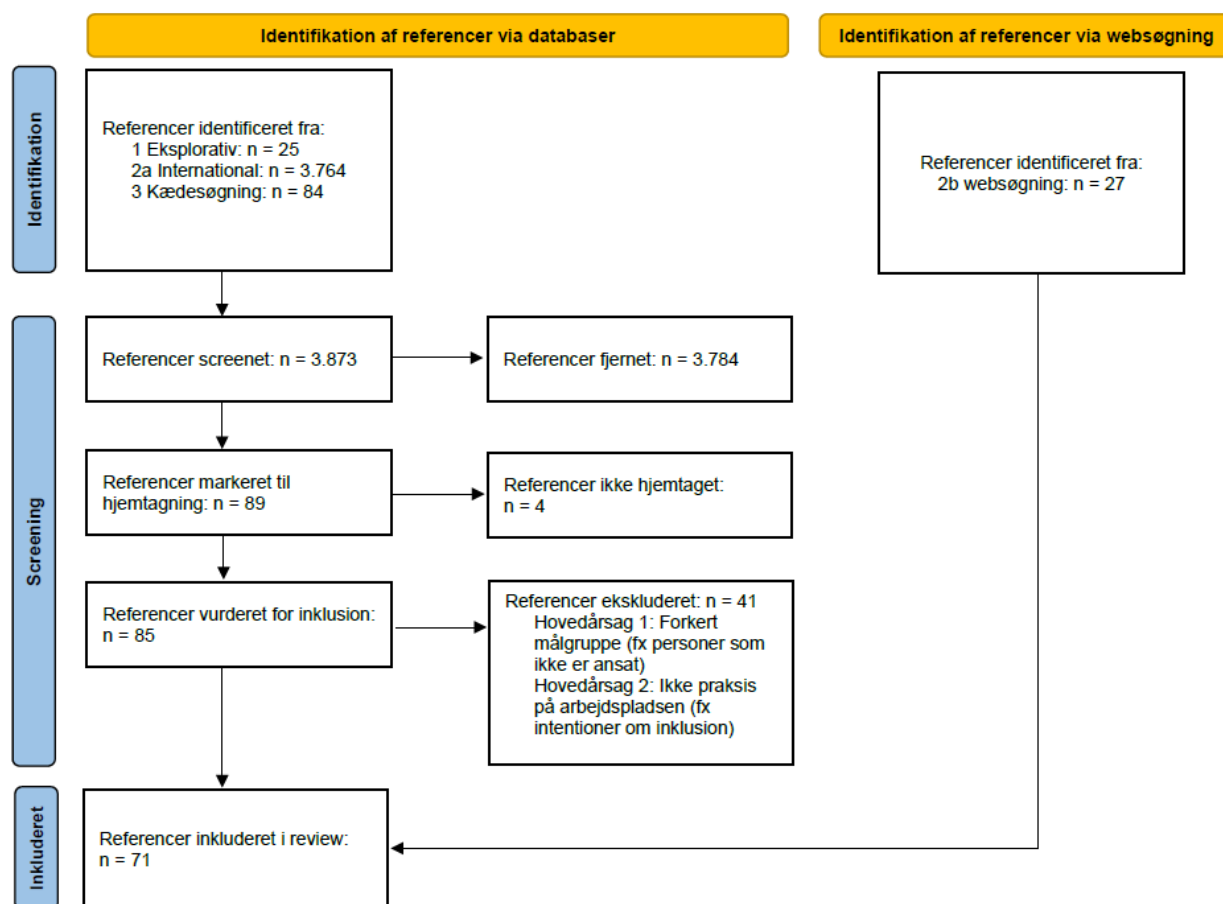
Disse søgninger resulterede i 27 inkluderede referencer. Alle de inkluderede referencer er læst af mindst to forskere.

FASE 3: KÆDESØGNING

En række referencer er blevet identificeret via kædesøgning pba. fuld-tekst-læsningerne i de forudgående tre faser.

84 referencer blev markeret som potentielt relevante. Disse referencer blev vurderet på titel og abstract af to forskere. 13 referencer er inkluderet pba. kædesøgningen.

Table 1. Oversigt over søgeproces.



INKLUSIONSKRITERIER

På tværs af alle søgefaser er referencer blevet inkluderet, hvis de opfylder alle følgende inklusionskriterier:

- Omhandler tiltag på arbejdspladsen omkring inklusion og/eller fastholdelse.
- Omhandler personer med begrænsninger i arbejdsevne.
- Er et empirisk studie eller litteraturstudie.
- Er skrevet på engelsk eller på nordiske sprog.
- Er fagfællebedømt og/eller forskningsbaserede rapporter/bogkapitler.

- Er udgivet efter 2002.

Som følge af dette fokus på arbejdspladspraksisser omkring medarbejdere, som er i job og som har begrænsninger i arbejdsevnen, er referencer med følgende fokus *ikke* inkluderet:

- Omhandler primært intentioner/(u)villighed/stigma hos arbejdsgivere (og ikke faktiske tiltag på arbejdspladsen).
- Omhandler primært den enkelte medarbejders personlige strategier/handlinger (og ikke tiltag på arbejdspladsen).
- Omhandler sygefravær/return-to-work.
- Omhandler forebyggelse af udvikling af begrænsninger i arbejdsevne (fx fysisk/psykisk arbejdsmiljø).

Vi har i søgeprocessen ikke opsat stærke kvalitetskriterier for inkluderede referencer, eksempelvis ud fra evidenshierarki, datagrundlag eller tilsvarende. Dette skyldes dels den meget begrænsede litteratur på området, ligesom studiets eksplorative afsæt betyder, at selv mindre studier kan have relevans. Dette betyder dog også, at der må udvises forsigtighed vedr. analysens udsagnskraft, hvilket uddybes i de følgende to afsnit.

SØGERESULTAT

I alt har vi inkluderet 71 referencer i analysen. Bilag 1 indeholder et overblik over alle inkluderede referencer.

Grundlæggende gælder, at der er stor variation i de nationale kontekster hvori studierne finder sted. De fleste studier er foretaget i Norge (13), USA (11) og Canada (seks), men også lande som Storbritannien, Australien og Holland mf. er repræsenteret i litteraturen. Der er selvsagt stor forskel på arbejdsmarkedets indretning, arbejdstageres rettigheder og tilgængelige støttetilbud i så forskellige lande. Studiernes overførbarhed til en dansk kontekst må derfor tolkes med forsigtighed.

Vi finder også stor variation i de målgrupper, som studierne belyser. Studier vedr. personer med forskellige typer af handicap er stærkere repræsenteret end andre grupper med risiko for at miste ansættelse (fx personer med kronisk sygdom eller aldersbetinget nedslidning). Selvom vi i kædesøgningen aktivt har søgt efter litteratur omhandlende andre målgrupper, så er disse grupper ikke lige så stærkt repræsenteret i den litteratur, der relaterer sig til inklusionskapacitet. Således står det klart, at studier af personer, som kan have begrænsninger i arbejdsevnen, som ikke er relateret til et egentligt konstateret handicap eller kronisk sygdom, er stort set fraværende i den eksisterende litteratur.

Endelig, afspejler søgeresultatet også en variation af forskningsmetoder. Således anvender 13 referencer kvantitative metoder, mens 29 studier er kvalitative og fire studier, er mixed-methods. 20 studier er litteratur reviews eller -gennemgange.. Som

det fremgår af bilag 1 er der stor variation i datagrundlaget for de inkluderede studier, og nogle (kvalitative) studier indeholder et meget begrænset datagrundlag.

ANALYSESTRATEGI

I analyse og sammenskrivning af de inkluderede studier, har denne litteraturgennemgang haft et syntetiserende sigte. Fokus har været på eksisterende begrebsliggørelser og empiriske studier mhp. at identificere, beskrive og videreudvikle en teoretisk forståelse af fænomenet; virksomheders inklusionskapacitet. Denne tilgang er relevant af to årsager. For det første viser litteratursøgningen, at den eksisterende litteratur er fragmenteret ift., hvad der undersøges, hvordan fænomenet begrebsliggøres, samt hvordan undersøgelserne metodisk gribes an. Det er således meget vanskeligt at udlede generelle empiriske fund, som entydigt indkredser, hvad inklusionskapacitet er, og hvilke sammenhænge, som påvirker denne kapacitet.

Denne fragmenterede litteratur understreger, for det andet, behovet for en forskningsmæssigt informeret, samlet begrebslig forståelse af, hvad inklusionskapacitet er, og hvordan det påvirkes og udvikles. En sådan teoretisk orienteret sammenfatning kan så i næste skridt danne afsæt for videre handling i form af mere indgående viden og udvikling af indsatser i praksis.

Det er væsentligt at være opmærksom på, at en teoretisk orienteret syntetisering *ikke* siger noget om faktiske kausale sammenhænge mellem fx de faktorer enkeltstudier foreslår påvirker inklusionskapacitet i praksis. Mens alle delelementer af rapportens fremstilling er underbygget af empirisk forskning, er der i den eksisterende litteratur ikke grundlag for at konkludere endeligt på bestemte sammenhænge. Ligeledes findes der ikke eksisterende forskning, som specifikt har undersøgt inklusionskapacitet som det samlede fænomen, der præsenteres i del I-III. De tematiske tendenser, som præsenteres i de tre afrapporterende del-afsnit, kan således alene danne afsæt for videre studier, samt eventuelt for udvikling af nye interventioner i praksis.

ANVENDTE BEGREBER

Litteraturen indeholder en meget stor variation i begreber, og i sammenskrivningen har vi for forståelsens skyld valgt at bruge en række gennemgående begreber.

Inklusion: Mange studier taler om inklusion, men definerer begrebet på forskellig vis, eller henviser til forskellige fænomener ved brug af begrebet. I denne rapport, bruger vi begrebet helt overordnet, som graden af tilknytning for en enkelt eller en gruppe af medarbejdere på en arbejdsplads. Inklusion kan handle om både ansættelse, integration af nye medarbejdere og fastholdelse af medarbejdere. Hvor studierne taler bredt om inklusion – og ikke mere specifikt om fastholdelse – bruger vi begrebet inklusion.

Fastholdelse: Fastholdelse betegner den specifikke del af inklusion, som handler om fastholdelse af allerede ansatte medarbejdere. Vi bruger begrebet, når der specifikt er tale om fastholdelse – og ikke mere bredt om inklusion.

Inklusionskapacitet: Inklusionskapacitet forstås som den praktiske og sociale kapacitet på en arbejdsplads til at inkludere personer med begrænsninger i arbejdsevnen i ansættelser, der er bæredygtige i den enkeltes livssammenhæng og bæredygtig for virksomhedens forretningsmæssige og sociale virkelighed. Igennem rapporten udfolder vi nærmere hvordan inklusionskapacitet kan forstås.

Begrænsninger i arbejdsevnen: Igennem rapporten har vi fokus på en bred målgruppe af medarbejdere, som kan være i risiko for at miste deres ansættelse pga. begrænsninger i arbejdsevnen. Der kan være tale om både fysiske og mentale begrænsninger, de kan være varige eller midlertidige og de kan have mange forskellige 'årsager'. Kun en del begrænsninger vil være formelt anerkendte og beskrevet med fx diagnoser eller konstateret handicap. I rapporten bruger vi 'begrænsninger i arbejdsevnen' for hele denne brede gruppe og specificerer for de enkelte studier, hvor de taler mere specifikt om fx (former for) 'handicap'.

I de følgende tre afsnit følger vores analyser af de tre undersøgelsesspørgsmål.

DEL I: HVORDAN KAN MAN FORSTÅ INKLUSIONSKAPACITET?

I denne første afrapporterende del, er der fokus på det overordnede spørgsmål om, *hvordan man kan forstå inklusionskapacitet*. I relation hertil, har der været særligt fokus på, hvordan praksisser og interpersonelle samspil på arbejdspladser har betydning for arbejdspladsens inklusionskapacitet.

Relativt få referencer i litteraturen definerer eksplicit inklusionskapacitet – eller tilsvarende fænomener. Rashid et al. (2017a; 2017b) undersøger fx det, de kalder *employer capacity*, forstået som lederes viden, kompetencer og holdninger, som kan understøtte inklusion af personer med begrænsninger i arbejdsevnen (her udviklingsforstyrrelser) på arbejdspladsen. Lindsay et al. (2019) undersøger *employer disability confidence*, forstået som det, at skabe en inkluderende kultur for medarbejderne vha. viden, erfaringer og anti-diskriminerende adfærd.

Inklusionskapacitet er her forbeholdt ledere på arbejdspladser (om end i samspil med de pågældende medarbejdere og eksterne støttemedarbejdere), og kapacitet handler om ledernes viden og erfaringer. Indholdet heraf behandles ganske overfladisk, men der er fx tale om viden om specifikke typer af udfordringer, erfaringer med fastholdelse af andre medarbejdere og kompetencer til at skabe en fælles kultur på arbejdspladsen.

En gruppe af norske forskere er mere optaget af de praksisser, som finder sted omkring enkelte medarbejdere (Enehaug et al. 2019; Spjekavik et al. 2020; Spjelkavik et al. 2022; Schafft & Spjelkavik 2014). Enehaug et al. giver den måske mest

udfoldede definition af det, de på engelsk kalder *workplace inclusion competence* og på norsk *inkluderingskompetanse*;

"[Inkluderingskomptanse betegner] arbeidsplassens skræddersyede og kontekstuelle tilpassede tilgang til den daglige opfølging på personer med nedsat arbeidsevne, og vidensbaserede tilpasning af arbeidsopgaver mhp. at møte og balancere individets og virksomhedens behov. Inkluderingskompetanse er et dynamisk begreb; det er indlejret i arbeidsplasskonteksten og tager form af behovene hos individet og virksomheden"
(Enehaug et al. 2022: 74, vores oversættelse).

I disse studier er der fokus på dynamiske processer og på skræddersyede eller individuelle løsninger omkring personer med begrænsninger i arbejdsevnen. Inklusionskapacitet er her i højere grad indlejret i alle organisationens niveauer, og ikke 'kun' hos lederne. I relation hertil understreges, at der er tale om processer, som strækker sig over lang tid, kræver en del investeringer fra arbejdspladsen i form af både tid, emotionelle og materielle ressourcer, og som derfor kræver kontinuerligt arbejde på flere niveauer i organisationen (fx Maini & Heera 2019; Cassell et al. 2022).

I langt det meste af den øvrige internationale litteratur tales om forskellige tilgange til at skabe inklusion, men fænomenet operationaliseres på meget forskellig vis. Blandt disse behandles arbejdspladsens kapacitet mere implicit som evnen til at arbejde med enkelte af disse delelementer. I det følgende præsenterer vi kort de delelementer, som går igen i litteraturen mhp. en mere samlet forståelse af de aspekter, der kan være på spil omkring inklusion og fastholdelse.

SUBJEKTIVE ASPEKTER AF INKLUSION

I en del referencer tilgås spørgsmål om inklusion på arbejdspladsen med afsæt i medarbejdernes subjektive *oplevelse af* at høre til og være del af arbejdspladsen (fx Luu 2018; Johansen et al. 2022; Green & Young 2019).

Shore et al.'s (2011) definition på inklusion er ofte anvendt i denne del af litteraturen (se fx Boehm og Dwertmann 2015; Brimhall et al. 2017; Cassell et al. 2020; Kulkarni et al. 2016)). Shore et al. (2011) konceptualiserer inklusion som en balance mellem følelsen af *unikhed* – at medarbejderen oplever, at de anerkendes som unikke individer – og *samhørighed* – at medarbejderen oplever at være del af arbejdspladsens fællesskab. Mens det, at blive mødt som individ kan komme til udtryk ved praktisk/funktionelle tilpasninger på arbejdspladsen, er der i denne udbredte forståelse af arbejdspladsinklusion i høj grad fokus på medarbejdernes oplevelse af at være inkluderede eller ej.

Selvom litteraturen demonstrerer, at subjektive oplevelser er en vigtig dimension af inklusion og fastholdelse, er det dog også væsentligt at være opmærksom på, at det – når vi har at gøre med en målgruppe, som kan have udfordringer med helt praktisk at

varetage deres arbejdsopgaver – kun er en delmængde af en arbejdsplads' inklusionskapacitet, som omhandler subjektive oplevelser.

INTERPERSONELLE ASPEKTER AF INKLUSION

Et relateret, men dog separat, aspekt handler om de interpersonelle forhold på en given arbejdsplads; altså de relationer og det samspil den enkelte medarbejder har med kolleger og ledere. Her er ingen begrebslig samling i litteraturen, men flere studier peger på, at relationer mellem medarbejdere, samt mellem medarbejdere og ledere er en vigtig del af det at trives på en arbejdsplads – også for personer med begrænsninger i arbejdsevnen (fx Gewurtz et al 2021; Moore et al. 2020a, 2020b; Hagner & Cooney 2005).

Eksempelvis finder Corbière et al. (2014) at tilstedeværelsen af 'støtte fra leder og kolleger' er forbundet med nedsat risiko for at miste jobbet for personer med alvorlige mentale lidelser. En sådan støtte handler især om anerkendelse fra leder og kolleger, samt muligheden for at bytte arbejdsopgaver med kolleger.

Denne litteratur indikerer altså, at interpersonelle forhold har betydning for fastholdelse og trivsel for den enkelte medarbejder. Samtidig peger flere studier på, at et socialt støttende arbejdsmiljø generelt er en del af et sundt arbejdsmiljø, og kommer alle medarbejdere til gode (fx Corbiere et al. 2014; Ellenkamp et al. 2016).

PRAKTISK/FUNKTIONELLE ASPEKTER AF INKLUSION

Tilpasninger af den enkelte persons konkrete jobfunktioner og arbejdsvilkår nævnes helt gennemgående i litteraturen som en måde at fastholde personer med begrænsninger i arbejdsevnen i deres job (fx Luu 2018; Boehm & Dwertmann 2015; Corbière et al. 2014; Johnsen et al. 2022). Tilpasningerne kan rettes mod både arbejdsfunktion, -opgaver, -tid og -plan, samt lokationen for arbejdet (fx hjemmearbejde/andet).

Vi vender tilbage til de konkrete måder, hvorpå sådanne praktiske og funktionelle aspekter kan gribes an i del III. Grundlæggende gælder dog, at disse aspekter menes at være gensidigt fordelagtige for både arbejdsgiver og medarbejder, samt at have stor betydning for personers mulighed for at fastholde et job (Boehm & Dwertmann 2015; Heine 2014).

Ifm. de praktisk/funktionelle aspekter, finder vi også forhold som fleksibilitet og autonomi i jobbet, som flere studier fremhæver som værende af betydning for fastholdelse af personer med begrænsninger i arbejdsevnen (fx Bacon & Hoque 2022; Luu 2018). Eksempelvis finder Bacon & Hoque (2022), at arbejdspladser med bedre work/life-balance ser ud til at være positivt forbundet med en højere andel af medarbejdere med begrænsninger i arbejdsevnen.

Enkelte studier peger således på, at forskellige muligheder for fleksibilitet i tilrettelæggelse af arbejdet kan være en mulig faktor, som kan have betydning for fastholdelse af personer med begrænsninger i arbejdsevnen (ibid.) – og at mulighederne for at tilbyde en sådan fleksibilitet derfor kan være et aspekt af en virksomheds inklusionskapacitet (Enehaug et al. 2022).

Mens vi i ovenstående har forsøgt at fremhæve forskellige aspekter af inklusionskapacitet, indikerer enkelte studier at disse er sammenvævede. Eksempelvis finder Luu (2018) indikation for, at praktisk/funktionelle tilpasninger, har positiv betydning for en medarbejdes subjektive oplevelse af høre til på arbejdspladsen.

OPSAMLING DEL I: HVORDAN SKAL VI FORSTÅ INKLUSIONSKAPACITET?

Samlet set finder vi i litteraturen en noget fragmenteret belysning af det, vi her kalder inklusionskapacitet. Det er symptomatisk, at studierne anvender forskellige begreber for arbejdspladsernes kapacitet til at fastholde personer med begrænsninger i arbejdsevnen, og at de belyser ganske forskellige aspekter af dette fænomen.

Et par referencer behandler inklusionskapacitet som viden, erfaringer og kompetencer, som findes på arbejdspladsen (særligt hos lederne) ift. fastholdelse af personer med begrænsninger i arbejdsevnen (fx Rashid et al. 2017a; Lindsay et al. 2019). Andre referencer taler i højere grad om den medarbejdernære udmøntning af dynamiske processer, og understreger at inklusionskapacitet konkret handler om arbejdspladsens evne til at tilrettelægge og følge op på skræddersyede løsninger for individuelle medarbejdere (fx Enehaug et al. 2022; Spjelkavik et al. 2022).

Den øvrige del af litteraturen behandler inklusionskapacitet mere implicit som arbejdet med at sikre inklusion for personer med begrænsninger i arbejdsevnen. Disse studier fremstår med et noget fragmenteret fokus på inklusion som hhv. subjektive, interpersonelle og/eller praktisk/funktionelle aspekter.

Samlet set står inklusionskapacitet frem som et fænomen, der både handler om generel viden, kompetencer og erfaringer på arbejdspladsen, som kan opbygges over tid, såvel som om specifikke og løbende praksisser som kontinuerligt må udføres og justeres omkring enkelte den medarbejder(gruppe). En sådan kapacitet kan rettes mod både subjektive, interpersonelle og praktisk/funktionelle aspekter af medarbejdernes arbejdsliv. Inklusionskapacitet må desuden være fleksibel til den enkelte medarbejders behov, såvel som tage højde for trivslen i den samlede medarbejdergruppe.

Variationen i studiernes fokus, metode og kontekst betyder, at vi kun har ganske lidt viden om hvert enkelt element. Endvidere, har vi ikke forskningsmæssig viden om hvordan elementerne spiller sammen, og om nogle skulle være vigtigere end andre. Ovenstående opsamling er således en teoretisk syntetisering pba. en række meget forskellige empiriske studier. Ingen studier har undersøgt inklusionskapacitet som det samlet set fremstår ovenfor, selvom nogle efterspørger et mere sammenhængende perspektiv (fx Franzén 2019).

DEL II: HVILKE AKTØRER ARBEJDER MED INKLUSIONSKAPACITET?

I denne anden del er der fokus på det overordnede spørgsmål om, hvilke aktører der arbejder med inklusionskapacitet på en arbejdsplads, og hvordan de bidrager til arbejdet. Litteraturen samler sig på dette punkt om en række aktører, som kan have betydning for en organisations inklusionskapacitet. Der er både tale om forholdsvis konkrete personer, fx ledere og medarbejdere, men også om mere overordnede aktører, som fx Human Ressource (HR) afdelinger eller fagpersoner uden for arbejdspladsen.

LEDELSE

Ledelses- og arbejdsgiverperspektivet er generelt et dominerende tema i de inkluderede studier. Helt overordnet gælder, at både topledelse og personaleledelse menes at have afgørende betydning for en virksomheds inklusionskapacitet.

Maini & Heera (2019), Cassell et al (2022), Waterhouse et al. (2010a; 2010b) og Boehm & Dwertmann (2015) peger således på, at en virksomheds inklusionskapacitet påvirkes positivt, når de øverste ledelsesniveauer bakker op om inkluderende praksisser, som (i store virksomheder) udføres på lavere ledelsesniveauer.

Når det kommer til personaleledelse, nævnes en række – forholdsvis overordnede – ledelsestilgange og -praksisser, som menes at fremme et godt socialt arbejdsmiljø på tværs af forskelligheder, hvilket igen menes at have positiv betydning for både inklusion af personer med begrænsninger i arbejdsevne og præstation på virksomheden (fx Ellenkamp et al. 2016; Boehm & Dwertmann 2015; Green & Young 2019).

LEDELSESSTILE DER FREMMER INKLUSION

En række studier fremhæver særlige ledelsesstile, som menes at være særligt produktive til at skabe inklusion på arbejdspladsen (fx Ellenkamp et al. 2016; Green & Young 2019; Cioca & Gifford 2022b; 2022c). Litteraturen nævner eksempelvis 'autentisk ledelse' (Boekhorst 2014), 'moralsk ledelse' (Luu 2018) og 'etisk ledelse' (Meacham et al. 2019). Disse studier fremhæver på forskellig vis en værdibaseret ledelse, hvor lederen bl.a. fremstår som en fair og empatisk rollemodel for medarbejderne.

Andre referencer taler om 'deltagelsesorienteret ledelse' (Enehaug et al. 2022), 'inkluderende ledelse' (Moore et al. 2020a; 2020b) og leder/medarbejder-relationer (Brimhall et al. 2017). Disse ledelsestilgange vægter relationsdannelse mellem ledere og medarbejdere som vejen til inklusion af alle medarbejdere, og særligt medarbejdere i sårbare situationer. Studier fra Brimhall et al. (2017), Johnsen et al. (2022) og et litteraturstudie af Boehm & Dwertmann (2015) tager afsæt i teori om leader-member-exchange (LMX) til at beskrive, hvordan relationer mellem ledere og medarbejdere kan

variere på fx tillid, gensidighed og formaliseret karakter. Forfatterne argumenterer for, at relationer af høj kvalitet påvirker både samarbejde og arbejdspladsens præstation i en positiv retning, og Brimhall et al. (2017) finder i deres studie, at medarbejdernes oplevelse af en øget kvalitet af relationer til ledelsen, hænger sammen med øget oplevelse af inklusion på arbejdspladsen.

Disse studier orienterer sig særligt mod de subjektive og interpersonelle aspekter af inklusionskapacitet, og det fremhæves gennemgående, at dét som er 'god' ledelsesstil over for medarbejdere med nedsat arbejdsevne (og andre former for udsathed) også har positiv betydning for den samlede medarbejdergruppe (fx Brimhall et al. 2017; Boehm & Dwertmann 2015; Boekhorst 2014). Litteraturen forbliver dog ganske overordnet på de mere konkrete tiltag som ledere kan gribe til, hvis de ønsker at fastholde medarbejdere med begrænsninger i arbejdsevnen.

LEDELSESPRAKSISSE

Flere studier nævner, at ledere bør være rollemodeller, der går forrest i at demonstrere inkluderende adfærd og i ikke at tolerere ekskluderende adfærd (Gifford & Wietrak 2022; Green & Young 2019; Rashid et al. 2017a; 2017b). Det kan eksempelvis komme til udtryk ved åbent at støtte medarbejdere mhp. udvikling, trivsel og motivation (Enehaug et al. 2022; Suter et al. 2023), herunder at udvise empati og tålmodighed ifm. udviklings- og læringssituationer (Johnsen et al. 2022). For at kunne gøre det, må lederne være særligt opmærksomme på deres egne forestillinger, om hvordan man bør tænke og begå sig på arbejdspladsen, idet disse kan indeholde bias ift. fx personer med begrænsninger i arbejdsevnen (Green & Young 2019; Maini & Heera 2019).

I tre, mindre, kvalitative studier undersøger Lysaght et al. (2022), Suter et al. (2023) og Johnsen et al. (2022), hvordan arbejdsgivere understøtter medarbejdere med begrænsninger i arbejdsevnen. Alle tre studier finder, at arbejdsgiverne i de konkrete praksisser omkring individuelle medarbejdere må balancere en række forskellige hensyn til både medarbejdere, kolleger og organisation. Suter et al. (2023) finder således, at de ledere, som ønsker at fastholde medarbejdere (her med mentale lidelser) må være i stand til dynamisk at balancere mellem bl.a. individ og gruppe samt formalitet og informalitet. Den ledelsesindsats, der virker for én medarbejder i én situation, virker ikke nødvendigvis på et senere tidspunkt eller for en anden medarbejder (Suter et al. 2023). Enehaug et al. (2022) argumenterer i tråd hermed for, at inklusionskapacitet i praksis er dynamisk og processuel, og at en given ledelsesstil påvirker inklusionskapaciteten i samspil med både organisatoriske elementer (fx økonomisk situation og arbejdsmiljø) og med medarbejderne.

Disse studier indikerer således, at ledelsespraksisser må tage form af lokale og dynamiske omsætninger af mere generelle tilgange til inklusion. Inklusionskapacitet træder her frem som en balancering af en række hensyn til bl.a. individ, samlet medarbejdergruppe og forretningsmæssig virksomhed. Med denne kompleksitet er det måske ikke overraskende, at flere studier finder, at lederes viden og tidligere

erfaringer med fastholdelse af medarbejdere med nedsat arbejdsevne, har positiv betydning for (senere) inklusion af andre personer (Johnsen et al. 2022; Enehaug et al. 2022; Ellenkamp et al. 2016).

Samlet set har vi dog meget lidt viden, som belyser de konkrete og lokale omsætninger af en inkluderende og fastholdende ledelse. Litteraturen indikerer således mest, at ledelse har en betydning for inklusionskapaciteten, men giver med få undtagelser ingen konkrete bud på, *hvordan* ledere kan understøtte inklusionskapacitet, eller hvordan ledelse indgår i konkrete samspil med andre aktører og enheder.

HUMAN RESSOURCE MANAGEMENT

Et andet forholdsvis dominerende tema i litteraturen handler om Human Resource (HR) management og HR-strategier. HR nævnes gennemgående som en væsentlig faktor for inklusion og fastholdelse af personer med nedsat arbejdsevne (fx Maini & Heera 2018, Boehm & Dwertmann 2015; Meacham et al. 2019). Der er en tendens til, at studier, der omhandler HR, finder sted i større virksomheder, hvilket formodentlig afspejler, at mange små og mellemstore virksomheder ikke har en egentlig HR-indsats (Bacon & Hoque 2022; Suter 2022). Det er da i litteraturen også noget uklart, hvornår et tiltag falder under HR, og hvornår det (også) vedrører fx ledelse.

Udvikling af ledelsesmæssige strategier og praksisser nævnes således som et eksempel på, hvordan HR-medarbejdere kan understøtte virksomhedens inklusionskapacitet. HR-medarbejdere kan således arbejde for udvikling af værdier og mål som forpligter virksomheden på inklusion (Gröschl 2006; Green & Young 2019) og på uddannelsestiltag rettet mod alle ledelsesniveauer mhp. at øge accept af personer med nedsat arbejdsevne (Maini & Heera 2019).

HR-medarbejdere kan endvidere understøtte inklusionskapacitet ved at arbejde med det sociale fællesskab på arbejdspladsen (Gröschl 2006), og sørge for at personer med begrænsninger i arbejdsevnen har mulighed for at deltage i arbejdspladsens sociale fællesskaber (Luu 2018; Green & Young 2019; Cioca & Gifford 2022b; 2022c).

Endelig kan HR-medarbejdere arbejde med forhold omkring den enkelte medarbejder med begrænsninger i arbejdsevnen, fx ved at adressere medarbejdernes subjektive oplevelse af at være del af arbejdspladsen (Luu 2018), ved at indrette det fysiske arbejdsmiljø således, at også personer med nedsat mobilitet / særlige behov kan begå sig (Gröschl 2006; Cioca & Gifford 2022b; 2022c) og ved at sørge for, at personer med begrænsninger i arbejdsevnen ikke forbigås ifm. fx kurser og jobudvikling (Luu 2018; Gröschl 2006; Cioca & Gifford 2022b; 2022c).

Litteraturen giver altså en række eksempler på hvad HR-medarbejdere kan arbejde med for at øge inklusionskapacitet, men det er væsentligt at være opmærksom på, at studierne undersøger 'HR-tiltag' på et overordnet, aggregeret niveau. Det er altså ofte er selve tilstedeværelsen af en *strategi*, som undersøges, mens de ovennævnte tiltag blot er eksempler på, hvad strategien kan indeholde. Også her gælder altså, at vi har

ganske lidt viden om, *hvordan* HR-strategier udmøntes i praksis – herunder hvordan der skabes sammenhæng mellem de mange forskellige mulige tiltag, som nævnes i litteraturen.

STØTTE FRA AKTØRER UDEN FOR ARBEJDSPLADSEN

Det er en tilbagevendende pointe, at virksomheder i mange tilfælde vil have brug for støtte fra personer uden for arbejdspladsen, som har mere viden om og erfaring med inklusion og fastholdelse af personer med begrænsninger i arbejdsevnen (Hagner & Cooney 2003; Garrels & Sigstad 2021, Rashid 2017b; Waterhouse et al. 2010a; 201b).

En sådan støtte kan eksempelvis handle om viden om specifikke udfordringer (fx autisme eller ergonomi ift. en specifik fysisk udfordring), såvel som viden om hvordan arbejdspladser mere generelt kan indrettes og udvikles mhp. større grad af fastholdelse. Der kan også være tale om fx mentorstøtte til den enkelte medarbejder, eller materielle og økonomiske ressourcer, som kan kompensere for specifikke begrænsninger.

Den store geografiske spredning i de inkluderede studier får særlig betydning her, idet det selvsagt afhænger af de nationale kontekster, hvorvidt en sådan ekstern støtte tilbydes i privat regi af profitdrivende (fx Hagney & Cooney 2003; Ellenkamp 2016) eller non-profit-organisationer (Kulkarni et al. 2016), eller om støtten leveres af offentlige aktører (fx Enehaug et al. 2022; Johnsen et al. 2022; Mandal et al 2019; Staalsen & Heglum 2018). I en nordisk kontekst er det særligt offentlige aktører, som står for at understøtte virksomhederne i deres udvikling af inklusionskapacitet, hvilket afspejles i de nordiske studier.

NETVÆRK OG PARTNERSKABER

Organiseringen af ekstern støtte fylder kun meget lidt i den inkluderede litteratur. Dette hænger givetvis sammen med søgestrategien, som har fokuseret på virksomhedernes egne tiltag. Der tegner sig dog to overordnede måder at organisere behovet for ekstern støtte på, om end grænserne kan være flydende (Hagner & Cooney 2003).

For det første, kan der være tale om *virksomhedsnetværk*, hvor repræsentanter fra forskellige virksomheder mødes om at fastholde målsætninger og udveksle erfaringer med andre arbejdspladser (Waterhouse et al. 2010a; 2010b). Disse netværk kan være initieret og/eller supporteret af eksterne aktører, som står for facilitering af både netværket og aktiviteter heri (Hagner & Cooney 2003; Solstad-Poppe & Nordli 2022). I en dansk kontekst arbejder mange jobcentre eksempelvis med netværk af lokale virksomheder, som danner afsæt for både information om støttemuligheder, deling af erfaringer, samt dialog om muligheder og udfordringer i den lokale kontekst.

For det andet, kan udvikling af inklusionskapacitet ske i *partnerskaber* mellem eksterne aktører og virksomheder omkring enkelte medarbejdere (Hagner & Cooney 2003; Kulkarni et al. 2016). Her er tale om samarbejder, som kan strække sig over

kortere eller længere tid og som er orienteret mod fastholdelse og inklusion af enkelte medarbejdere med begrænsninger i arbejdsevnen. I en nordisk kontekst er der som oftest tale om et samarbejde mellem offentlig beskæftigelsesindsats og en konkret virksomhed. Vi uddyber nedenfor, hvad et sådant samarbejde kan bestå i.

De forskellige organiseringer kan være i spil på samme tid (Hagner & Cooney 2003), idet de er orienteret mod forskellige niveauer i organisationen. Selvom litteraturen indeholder eksempler på alle typer af samarbejde, er der begrænsede beskrivelser af, hvordan sådanne samarbejder udfolder sig i praksis, og hvornår de har særligt potentiale ift. udvikling af inklusionskapacitet.

SAMARBEJDE MELLEM OFFENTLIG BESKÆFTIGELSESINDSATS OG VIRKSOMHEDER

I en nordisk kontekst udgør offentlig beskæftigelsesindsats den største samarbejdspartner til virksomheder, som ønsker at udvikle deres inklusionskapacitet. Der findes en relativt stor litteratur om de offentlige systemers arbejde med at bringe ledige i beskæftigelse, men langt mindre som undersøger samarbejdet med virksomheder. Særligt er samarbejde omkring fastholdelse af allerede ansatte medarbejdere er underbelyst. Det afspejler sig også i vores litteratursøgning her, hvor vi finder en håndfuld studier, som tager afsæt i arbejde med at inkludere ledige med begrænsninger i arbejdsevnen i varige ansættelser og i den forbindelse også beskæftiger sig med, hvordan disse medarbejdere inkluderes og fastholdes i disse ansættelser.

Studierne afspejler i overvejende grad tilgangen Supported Employment, som er en praktisk tilgang, der tager afsæt i (og har dokumentation for), at arbejdsinklusion bedst foregår på arbejdspladser, i sammenhæng med de fællesskaber og læringsprocesser, der foregår dér (Gustafsson et al. 2018; Enehaug et al. 2022). Den norske hybridmodel, udgør ét eksempel på tilgangen (Enehaug et al. 2019; Klethagen & Spjelkavik 2018; Spjelkavik et al. 2020).

Samarbejdet i hybridmodellen er forankret i en mentor på arbejdspladsen (fx leder eller kollega), som står for den daglige kontakt til den medarbejder, der har behov for støtte. Denne støtte kan bestå i faglig oplæring, jobtilpasning, deltagelse i sociale og faglige arrangementer mv. (Klethagen & Spjelkavik 2018). Mentoren arbejder sammen med en sagsbehandler i det offentlige støttesystem, som kan facilitere adgang til forskellige ressourcer fra systemet. Støtten fra det offentlige kan bestå i at klæde mentor på med relevant viden, såvel som ressourcer i form af fx kompensation for indretning af arbejdspladsen, personlig assistance mm.

I en evaluering af hybridmodellen, finder Spjelkavik et al. (2020), at støtten fra offentlige fagpersoner opleves meget positivt, men også at en del arbejdspladser kunne tænke sig endnu mere støtte, for at kunne komme i mål med inklusion.

Selvom der er lovende perspektiver i litteraturen om Supported Employment, har forskning i høj grad været orienteret mod samarbejdet med det offentlige system og støtten herfra, snarere end på hvordan den offentlige støtte faktisk understøtter udviklingen af inklusionskapacitet på virksomhederne. Dette betyder, at forhold som følger af den danske model, hvor medarbejderes vilkår i høj grad forhandles på arbejdspladserne via fx tillidsrepræsentanter, er underbelyst. Der er os bekendt ingen studier – i denne søgning og i øvrigt – som har undersøgt, hvordan fastholdelse af medarbejdere med begrænsninger i arbejdsevnen faktisk udspiller sig i en dansk kontekst i samspil mellem (eksempelvis) offentligt finansierede ressourcer, arbejdspladsernes praksisser, arbejdstagernes rettigheder og interesser, såvel som ressourcer tilbudt af aktører i civilsamfundet.

Det vil være centralt at forstå sådanne praksisser, førend der udvikles og/eller udbredes modeller for udvikling af inklusionskapacitet, og denne mangel på studier udgør således et væsentligt videnskabsmæssigt hul.

MEDARBEJDERE MED BEGRÆNSNINGER I ARBEJDSEVNE

En vigtig aktør i arbejdet med inklusionskapacitet er selvfølgelig de medarbejdere, som har begrænsninger i arbejdsevnen og som har behov for tiltag af en eller anden art. Generelt finder vi relativt få studier, som direkte undersøger medarbejdernes perspektiv, særligt set i relation til den mere omfattende litteratur om ledelses- og HR-perspektiver.

Et væsentligt tema i denne del af litteraturen er 'disclosure' problematikken, som handler om hvorvidt man som medarbejder (eller potentiel medarbejder), skal fortælle helt åbent om sine begrænsninger. På den ene side, er åbenhed omkring udfordringer ofte en forudsætning for tilpasninger af arbejdet. På den anden side, kan samme åbenhed også kan føre til stigmatisering, dårligere karrieremuligheder mv. Den enkelte medarbejder kan derfor være tilbageholdende med at dele, at man oplever begrænsninger (Gould et al. 2022; Gustafsson et al. 2018, Gröschl 2013), særligt når der er tale om mindre begrænsninger (Corbiere et al. 2014), som ellers sandsynligvis ville kunne afhjælpes relativt nemt. Flere studier peger at arbejdspladskulturen har en særlig betydning herfor, hvilket vi vender tilbage til i del III.

Et relateret emne er her 'glasloftet', hvor der for personer med (kendte) begrænsninger i arbejdsevnen kan være begrænsede karrieremuligheder, både i forhold til egentlige forfremmelser, men også i forhold til udvikling i eksisterende job (Kulkarni & Gopakumar 2014; Cioca & Gifford 2022b). Foster (2007), som har gennemført et studie baseret på interviews med medarbejdere med begrænsninger i arbejdsevnen, peger i den forbindelse på, at begrænsningerne kan variere over tid, og nogle gange endda fra dag til dag. Dette giver udfordringer mellem på den ene side at basere arbejds- og karrierevilkår på generelle arbejdstagerrettigheder og på den anden side på særligt forhandlede vilkår.

Medarbejdernes perspektiv og rolle er underbelyst på flere måder. For det første, er det kendetegnende for mange af de studier vi har fundet, at de studerer en fast defineret målgruppe som ofte er afgrænset ved klare diagnoser eller tilstande (fx forskellige typer af handicap). En del af studier undersøger forhold for 'personer med handicap', uden nærmere at definere, hvilke udfordringer disse personer møder. Ordet 'handicap' kan have en relativ bred betydning mht. eksempelvis kognitive, udviklingsmæssige, psykiske og sensoriske forhold, som på den ene eller anden måde udelukker en person fra at deltage i samfundet på lige fod med andre (United Nations 2006). Denne bredde medfører derfor en vis utydelighed i de inkluderede studier, og kan altså være svært at overføre og/eller sammenholde resultaterne på tværs af studier.

Endvidere, findes der, når vi taler om (u)tryghed i ansættelse en langt bredere gruppe af medarbejdere, som har begrænsninger, som er udviklet langsomt over tid, eller som ikke har nogen klar 'årsag'. Disse personer er i høj grad usynlige i litteraturen om fastholdelse og inklusion. Der er i de allerfleste studier et meget lille blik for, at de samme mekanismer omkring inklusion kan gøre sig gældende for personer på arbejdspladserne, som ikke har et klart defineret handicap eller en diagnose, men alligevel har brug for særlige hensyn i en periode.

For det andet, er der meget få studier, hvor medarbejdernes egne oplevelser og erfaringer er indsamlet direkte hos dem, det handler om. Hvor medarbejderne er inddraget i studier, er der i høj grad tale om surveystudier, som giver begrænset viden om hvordan det opleves at være i arbejde, at indgå i arbejdsfællesskaber og i særligt tilrettelagte processer når man har begrænsninger i arbejdsevnen.

I forhold til at personer med begrænsninger i arbejdsevne er de helt centrale videnspersoner, når det gælder inklusionskapacitet, samt at der adskillige steder i litteraturen peges på potentialerne i at øge deltagelsesmuligheder (fx Mulolo et al. 2006; Brimhall et al. 2017) har vi her at gøre med endnu et væsentligt videnshul.

OPSAMLING DEL II: HVILKE AKTØRER ARBEJDER MED INKLUSIONSKAPACITET?

Samlet set finder vi i litteraturen relativt stort fokus på betydningen af ledelse og HR-praksis som aktører omkring inklusionskapacitet. For ledere gælder, at både topledelse og personaleledelse menes at have afgørende betydning for en virksomheds inklusionskapacitet. En række studier fremhæver således særlige værdibaserede og/eller deltagelsesorienterede ledelsesstile, som menes at være særligt gunstige for udviklingen af inklusionskapacitet på arbejdspladsen. Endvidere peger forskningen på, at sådanne mere generelle tilgange må udøves i konkrete ledelsespraksisser, som er tilpasset den lokale kontekst på arbejdspladsen og som balancerer en række forskelligartede hensyn. Samlet set har vi dog ganske lidt viden som belyser sådanne konkrete og lokale omsætninger af en inkluderende ledelse.

Litteraturen omkring HR-praksisser giver en række eksempler på hvad HR-medarbejdere kan arbejde med for at øge inklusionskapaciteten i en virksomhed. Disse tiltag kan være rettet mod både ledelse, den samlede medarbejdergruppe såvel som den enkelte medarbejder. I forskningen er det dog ofte selve tilstedeværelsen af en HR-strategi, som er undersøgt, og vi finder ganske lidt viden om, hvordan HR-strategier udmøntes i samspil med andre aktører.

Litteraturen peger desuden på, arbejdspladser i mange tilfælde vil have brug for støtte fra personer uden for arbejdspladsen, som har mere viden om og/eller erfaring med inklusion og fastholdelse af personer med begrænsninger i arbejdsevnen. I en nordisk kontekst er det særligt offentlige aktører, som står for at understøtte virksomhederne i deres udvikling af inklusionskapacitet. Selvom denne del af litteraturen skitserer en forholdsvis konkret tilgang til udvikling af inklusionskapacitet (Supported Employment), er det også kendetegnende, at der er begrænset fokus på de faktiske praksisser ude på arbejdspladserne, hvorigennem inklusionskapacitet udvikles.

I en dansk kontekst er det væsentligt at være opmærksom på manglen på studier som belyser den specifikke kontekst som den danske arbejdsmarkedsmodel udgør for arbejdet med inklusionskapacitet. Det vil være væsentligt at opnå større forståelse for udvikling af inklusionskapacitet i en dansk kontekst, førend der iværksættes nye interventioner på feltet.

Endelig, kommer vi til de medarbejdere, som har begrænsninger i arbejdsevnen og som har behov for tiltag af den ene eller anden art. Studier peger på, at medarbejderne har en særlig rolle ift. at dele deres utryghed omkring at kunne varetage deres jobfunktion, idet åbenhed omkring udfordringer ofte er en forudsætning for tilpasninger af arbejdet. Samtidig viser forskningen også, at samme åbenhed også kan føre til stigmatisering og dårligere arbejdsvilkår mv. Vi finder dog, at medarbejderperspektivet er underbelyst. Således er der meget få studier, hvor medarbejdernes egne oplevelser og erfaringer med inklusion og inklusionskapacitet er indsamlet direkte hos dem, det handler om. Endvidere gælder for eksisterende studier, at den brede gruppe af medarbejdere som oplever begrænsninger i arbejdsevnen, som ikke er formelt anerkendte (som fx kronisk sygdom eller handicap) i høj grad er usynlige i litteraturen om fastholdelse og inklusion.

Samlet set indikerer eksisterende studier således, at ledelse, HR-medarbejdere, eksterne støttepersoner såvel som medarbejderne selv har afgørende betydning for udviklingen af inklusionskapacitet. Vi finder dog også, at der er behov for mere viden omkring udmøntningen af disse aktørers aktiviteter i praksis – ikke mindst om samspillet mellem ledelse, offentlige støtte og medarbejdere i en dansk kontekst.

DEL III: HVORDAN KAN INKLUSIONSKAPACITET UDVIKLES?

I denne tredje del er der fokus på hvordan man kan engagere sig i at udvikle en inklusionskapacitet på virksomheder. Vi kigger også på virksomhedernes afsæt for at arbejde med inklusionskapacitet og på hvilke resultater, der kan henføres til en god inklusionskapacitet. Vi starter med virksomhedernes afsæt for at arbejde med inklusionskapacitet.

NATURLIGE RESSOURCER PÅ ARBEJDSPLADSEN

Begrebet 'naturlig støtte' går igen i litteraturen, som udtryk for de ressourcer som allerede er til stede på en arbejdsplads eller som let kan tilbydes mhp. på at facilitere inklusion, accept og arbejdstilfredshed (Corbière et al 2014; Frøyland & Kvåle 2014; Gustafsson et al 2018; Villotti et al 2018). Naturlig støtte kan være både menneskelige og tekniske ressourcer, og kan forekomme på alle niveauer af organisationen, både ift. arbejdskultur (som vi uddyber nedenfor) og ift. fysisk, psykisk og socialt arbejdsmiljø (Corbière et al. 2014). Hvad der udgør naturlig støtte i den enkelte situation, vil således i nogen grad være afhænge af den enkelte medarbejders behov, men det er også tilfældet, at det, der udgør naturlig støtte for den enkelte medarbejder, i nogen grad kan være til fordel for hele arbejdspladsen. Når det kommer til fastholdelse af medarbejdere med begrænsninger i arbejdsevnen, kan der således være ræson i at afsøge de ressourcer og forhold, der allerede findes, eller nemt kan tilvejebringes på arbejdspladsen (Spjelkavik et al. 2020; Gustafsson et al. 2018).

Andre referencer nævner desuden en række karakteristika ved forskellige organisationer, som kan have betydning for udvikling af inklusionskapacitet. Selvom denne del af litteraturen ikke bruger begrebet 'naturlig støtte', peger de ikke desto mindre på forhold på arbejdspladsen, som kan have positiv (eller negativ) betydning for den enkelte medarbejders trivsel og fastholdelse. Det gælder eksempelvis organisationens størrelse (Bacon & Hoque 2022; Suter et al.2023), hvorvidt der er tale om en organisation med én eller flere lokationer (Bacon & Hoque 2022) og om der er tale om private eller offentlige virksomheder.

Suter et al. (2023), Bacon & Hoque (2022) argumenterer således for, at særlige forhold gør sig gældende i mindre vs. større virksomheder. Således er det mindre sandsynligt, at mindre virksomheder har HR-medarbejdere, som er dedikeret til fastholdelse af medarbejdere. Ligeledes vil mindre virksomheder antalsmæssigt have få, hvis overhovedet nogen, tidligere erfaringer med medarbejdere med begrænsninger i arbejdsevnen (her ift. hhv. mentalt helbred og handicap). Mindre virksomheder menes derfor at være mindre tilbøjelige til at have forebyggende og proaktive politikker og processer omkring inklusion. Til gengæld, argumenterer Suter et al. (2023) og Bacon & Hoque (2022) for, at mindre virksomheder kan være mere fleksible i deres tilgang til specifikke individer – netop fordi der ikke er nogle faste praksisser – ligesom de (potentielt) tættere relationer på en mindre virksomhed også understøtter

fastholdelsen af medarbejdere. Suter et al. (2023) og Bacon & Hoque (2022) argumenterer ikke for, at store virksomheder skulle være mere inkluderende end små – blot at forskellige størrelser – og heraf følgende forskellige naturlige ressourcer – har betydning for hvordan man arbejder med inklusion.

Både når det handler om naturlig støtte og om virksomhedernes størrelse og kontekst er der tale om forhold, som på forskellig vis kan indeholde ressourcer eller udgøre udfordringer for den medarbejder, som har behov for fastholdelse. Samtidig peger begrebet om naturlig støtte på de mere generelle ressourcer på en arbejdsplads, som typisk kommer både enkelte medarbejdere med behov for tilpasninger og hele medarbejdergruppen til gode. Dog påpeges det i eksisterende litteratur, at der er brug for mere viden om naturlig støtte (Spjelkavik et al. 2020), og generelt er der påpeget mangel på forskning, der kommer empirisk tæt på de inkluderende processer, der udspiller sig på arbejdspladser og de muligheder og begrænsninger, der kendetegner dem (Frøyland et al., 2018).

ARBEJDSPLADSKULTUR OG -KLIMA

Temaet om arbejdspladskultur og -klima fylder en del i den inkluderende litteratur. Når det kommer til en særligt inkluderende arbejdspladskultur, finder vi en række betegnelser som fx fairness culture (Bacon & Hoque 2022); inclusive culture (Maini & Heera 2019); diversity climate (Boehm & Dwertmann 2015) og climate for inclusion (Boekhorst 2014; Barends et al. 2022). Billedet kompliceres yderligere ved, at en stor del af studierne ikke indkredser, hvad der menes med 'kultur' eller 'klima', hvilket også andre litteraturgennemgange har påpeget (Gifford & Wietrak 2022; Green & Young 2019; Barends et al. 2022). Det er altså ikke tydeligt, om disse studier faktisk taler om det samme, når de taler om inkluderende arbejdspladskultur.

Kendetegnende for dette undertema er dog, at arbejdspladskulturen anses for at have afgørende betydning for, hvorvidt personer på kanten af arbejdsmarkedet inkluderes på arbejdspladsen og fastholdes i deres ansættelse (Schafft & Spjelkavik 2014; Schur et al 2005). Studier finder således, at der på arbejdspladser med forekomst af det, de hver især betragter som inkluderende eller retfærdig kultur, findes flere personer med handicap (Maini & Heera 2019), samt at der er mindre forskel på disse medarbejdere og den øvrige medarbejdergruppe, når det kommer til subjektive aspekter af inklusion (fx jobtilfredshed og loyalitet over for arbejdspladsen jf. Schur et al. 2009; Fillary & Pernice 2005) og praktisk/funktionelle aspekter (fx ift. skemalægning, kortere arbejdstid, særlig job-tilrettelæggelse, større work/life-balance, jf. Hagner et al. 2015; Boehm & Dwertmann 2022).

Når det kommer til spørgsmålet om, hvordan en arbejdspladskultur gøres mere inkluderende, peges ofte på hhv. HR-strategier (fx Cassell et al. 2022) og ledelse (fx Boekhost 2014; McKinnon et al. 2020). På et helt overordnet plan kan disse aktører eksempelvis arbejde med en organisatorisk orientering mod inklusion og fastholdelse af medarbejdere. Denne bør forankres i nedfældede værdier og mål, som er kendte og tydelige for hele organisationen (Gröschl 2006; Green & Young 2019; Gifford &

Wietrak 2022). Sådanne værdisæt skal forpligte ledere og medarbejdere i den daglige praksis og starter med den øverste ledelse (Maini & Heera 2019; Cassell et al 2022; Waterhouse et al. 2010a; 2019b; Boehm & Dwertmann 2015), men kan også i sig selv have betydning for den subjektive oplevelse af inklusion blandt medarbejderne (Luu 2018).

Det er dog ikke nok med en værdimæssig orientering, inklusion og fastholdelse må også indarbejdes og prioriteres i virksomhedens praksisser for fastholdelse og jobudvikling (Gifford & Wietrak 2022).

PRAKSISSE FOR FRAVÆR, FASTHOLDELSE OG JOBUDVIKLING

Som led i udvikling af inklusionskapacitet, nævner flere studier, at det er væsentligt at udvikle procedurer for, hvordan udfordringer omkring sygdom eller reduceret arbejdsevne håndteres (fx Suter et al. 2023; Cioca & Gifford 2022b) og at disse arbejdsgange er tydelige, gennemsigtige og let tilgængelige for dem, som har brug for dem (Gifford & Wietrak 2022).

Ved kendte, tilbagevendende udfordringer, kan der også udarbejdes specifikke procedurer som led i en proaktiv håndtering af udfordringer. Det kan handle om at identificere sårbare funktioner og strukturer, eksempelvis omkring (sårbare) medarbejdere, som varetager opgaver som eksempelvis er tidssensitive eller som kræver særlige kvalifikationer. Et proaktivt tiltag kan således bestå i at optræne flere medarbejdere, som kan overtage opgaven ved behov, og ved at have en plan for hvem, som overtager opgaver ved tilbagevendende sygdom/fravær (Lysaght et al. 2022).

Det er dog også væsentligt at være opmærksom på, at tiltag ift. fastholdelse af medarbejdere ikke fører til, at disse medarbejdere ikke får samme karrieremuligheder som andre kolleger. Således bør der være opmærksomhed på, at alle har adgang til samme opkvalificeringsmuligheder, samt at de, som har behov for ekstra op- eller omkvalificering får tilbudt dette (Luu 2018; Gröschl 2006). Endvidere bør praksisser omkring evaluering af medarbejdernes præstation for det første, tage afsæt i medarbejdernes faktiske præstation (og ikke forudindtagne forestillinger herom), og for det andet, tage højde for de udfordringer nogle medarbejdere måtte have (Luu 2018; Suter et al. 2023; Ellenkamp 2016; Green & Young 2019; Cioca & Gifford, 2022c, 2022a).

Den her omtalte forskning peger således på, at et beredskab af procedurer, rutiner og praksisser på en arbejdsplads omkring forhold, der omhandler fastholdelse og inklusion, kan være afgørende for at opbygge arbejdspladsens inklusionskapacitet, men også at sådanne procedurer, rutiner og praksisser kan rumme en risiko for at blive ekskluderende, og derfor skal udvikles og implementeres med omtanke.

MÅLING OG MONITORERING

Monitorering af forskellige medarbejdergruppers ansættelse og afgang fra arbejdspladsen, såvel som adgang til avancering og uddannelse, kan understøtte en

inkluderende arbejdspladskultur, og derigennem en virksomheds inklusionskapacitet (Falkum & Solberg 2015; Fillary & Pernice 2006; Gröschl 2006; Green & Young 2019).

Green & Young (2019) opsummerer fire måleinstrumenter til måling af inkluderende kultur i organisationer. Af disse er Mor-Baraks 'Climate for Inclusion-Exclusion Scale' særligt udbredt (Barends et al. 2022). Alle fire redskaber er fokuseret på subjektive oplevelser af inklusion på en samlet arbejdsplads og indeholder ikke særskilt fokus på begrænsninger i arbejdsevnen. Et femte instrument er Hagners Workplace Culture Survey (WCS), som har til formål at identificere inkluderende karakteristika på arbejdspladser, samt at vurdere inkluderingsgraden af personer med og uden handicap (Hagner 2000 i Fillary and Pernice 2005; Hagner et al. 2015). WCS inddeles i to dele, hvor første del måler styrken af arbejdspladskulturen mens den anden del af WCS måler på inklusionen af en bestemt medarbejder ift. hvert element af kulturen (ibid.).

Green & Young (2022) argumenterer for at sådanne instrumenter kan danne afsæt for undersøgelser af oplevet inklusion blandt forskellige medarbejdergrupper (fx med og uden begrænsninger i arbejdsevnen), og dermed identificere særlige udfordringer i organisationen. Det er dog værd at være opmærksom på, at disse specifikke redskaber i høj grad er orienteret mod subjektive og interpersonelle aspekter af inklusion, og ikke nødvendigvis siger noget om omfang eller udvikling i antal af personer, som er udfordret på jobfastholdelse.

Et skridt nærmere selve jobfastholdelsen kommer vi hos Corbière et al. (2014), som udvikler et redskab til at vurdere tilpasninger og naturlig støtte på en arbejdsplads. 'Work Accommodation and Natural Support Scale' (WANSS) er et spørgeskema til medarbejdere, som undersøger tilstedeværelsen af 40 elementer, som kendetegner forskellige støtte- og tilpasningsmuligheder, som kan være tilstede, på arbejdspladsen (særligt for personer med mentale lidelser). WANSS er tænkt som et arbejdsredskab for specialister i Supported Employment-tilgangen (se del II), som har brug for at vurdere en arbejdsplads' inklusionskapacitet inden de iværksætter tiltag på arbejdspladsen. Redskabet kan give en indikation på en arbejdsplads' afsæt for (videre)udvikling af inklusionskapacitet, og spørger også ind til den enkelte medarbejders oplevelse af en given støtte som hjælpsom eller ej.

KOLLEGIALE RELATIONER

En del studier nævner kollegiale dynamikker og interpersonelle forhold på arbejdspladsen som værende af stor betydning for hvorvidt enkelte medarbejdere oplever sig inkluderet (fx Brimhall et al. 2017; Johnsen et al. 2022), og for hvorvidt det er muligt at foretage individuelle tilpasninger, som beskrevet i nedenstående afsnit. Studierne demonstrerer, at inklusionskapacitet ikke alene handler om særlige tiltag for enkelte medarbejdere, men produceres løbende mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og ledere i deres interaktioner (Green & Young 2019). Litteraturen er dog ganske begrænset på konkrete tiltag for at understøtte inklusionskapacitet på et kollegialt plan.

En overordnet pointe er dog, at det er væsentligt indrette arbejdspladsen og det sociale fællesskab, så den er tilgængelig for alle medarbejdere. Det gælder både det fysiske arbejdsmiljø, hvor personer med fx nedsat mobilitet skal kunne begå sig (Gröschl 2006). Ligeledes skal alle medarbejdere have mulighed for at indgå i sociale arrangementer (Suter et al. 2023) og i det sociale fællesskab på arbejdspladsen mere generelt (Luu 2018; Green & Young 2019). I relation hertil nævnes åben kommunikation, gensidig tillid og praksis for (trykt) at dele udfordringer, fejl og læring som interpersonelle forhold, som menes at fremme inklusion (Gifford & Wietrak 2022).

Inklusion og fastholdelse bør ifølge litteraturen gøres til fænomener, som har relevans for alle medarbejdere, ikke kun dem, som aktuelt har særlige behov. Det kan eksempelvis handle om at tydeliggøre, at svingende arbejdsevne er universelt for alle mennesker og at særlige tiltag omkring fastholdelse kan blive relevante for alle medarbejdere i kortere eller længere perioder igennem et arbejdsliv (Lysaght et al. 2022). Det kan handle om en italesat forventning om at alle medarbejdere tager ansvar for at inkludere og fastholde kolleger (Green & Young 2019). Endelig, kan det også handle om at mediere, hvor der opstår konflikter eller frustrationer omkring enkelte medarbejders begrænsninger (Suter et al. 2023). Udvikling af en sådan kollegial inklusionskapacitet kan både ske gennem lederens ageren i hverdagen (Gifford & Wietrak 2022; Green & Young 2019; Rashid et al. 2017b), såvel som ved uddannelses/oplæringstiltag for alle medarbejdere mhp. accept af og kendskab til personer med begrænsninger i arbejdsevnen (Maini & Heeea 2019; Gröschl 2006).

UDDANNELSE PÅ ARBEJDSPLADSEN

Uddannelse af både medarbejdere og ledere beskrives flere steder i litteraturen som et vigtigt redskab til at give både medarbejdere og ledere en dybdegående forståelse af hvad dvs. at leve med begrænsninger i arbejdsevnen, og pba. heraf, en åbenhed over for og accept af personer med handicap på arbejdspladsen (Maini & Heeea 2019; Gröschl 2006; Rashid et al. 2017b; Hagner og Cooney 2003).

Resultaterne af læringsforløb er dog noget blandede (Kulkarni et al. 2018), og kan både have positive resultater ift. at udvikle inklusionskapacitet på et kollegialt niveau, såvel som negative resultater. Forløbene kan eksempelvis være med til at sætte fokus på forskelle, hvilket øger risikoen for stigmatisering og for at individuelt tilpassede løsninger giver anledning til, at andre medarbejdere oplever uretfærdighed (Lindsay et al. 2019). Nogle studier finder endvidere, at virkningerne af sådanne læringsforløb kan være relativt kortvarige (Kulkarni et al. 2018), og at der kan være brug for fortsat og løbende træning (Rashid et al. 2017a; 2017b).

Uddannelse og læringsforløb på arbejdspladsen må således anvendes i samspil med andre indsatser og med opmærksomhed på eksisterende forhold (styrker såvel som svagheder) på arbejdspladsen. Hertil kommer, at uddannelsesstiltag hovedsageligt er relevante, når arbejdspladser gør en dedikeret indsats for at inkludere personer med samme eller lignende udfordringer. Endelig, fokuserer denne del af litteraturen især på

personer med anerkendte handicap, og det er uklart, om uddannelse har samme potentiale for målgrupper, som ikke har formelle diagnoser eller handicap.

TILPASNINGER AF ARBEJDET

For personer med begrænsninger i arbejdsevnen kan tilpasninger af arbejdet være en afgørende forudsætning for fastholdelse i jobbet. Betegnelsen 'tilpasninger' dækker både over tekniske hjælpemidler samt praktiske og sociale tilpasninger på arbejdspladsen, som enten hver for sig eller sammen kan være med til at muliggøre fastholdelse af en person i arbejde, som ellers ikke havde haft muligheden (Boehm & Dwertmann 2015).

I det følgende dykker vi ned i tre overordnede kategorier af tilpasninger, men det er værd at bemærke, at studier også finder, at forskellige tilpasninger må tænkes i samspil. Således vil tekniske hjælpemidler fx ofte skulle suppleres med sociale tilpasninger for at få optimal virkning (Gulliksen et al. 2021).

PRAKTISK/FUNKTIONELLE TILPASNINGER OG HJÆLPEMIDLER

For så vidt som en medarbejders begrænsninger medfører bestemte kropslige, kognitive eller sociale begrænsninger i forhold til et arbejde, kan det være en løsning at lede efter konkrete hjælpemidler og støtte, der kan erstatte eller kompensere for den bestemte begrænsning.

Sådanne tilpasninger udfoldes og diskuteres mange steder i litteraturen, og der peges fx på: Reduceret arbejdstid og tilpassede arbejdstidsrytmer; omstrukturering af jobindhold og opgavefordeling, herunder tilpasninger i teams; ændrede former for ledelse, instruktion og feedback på grund af særlige behov hos ansatte; mere intensive eller mere individuelt tilrettelagte former for oplæring; særlige indretninger af fysisk arbejdsmiljø, fx mhp. at reducere støj, sikre adgang eller understøtte behov for særlig arbejdsstilling; samt særlige hensyn til familieforhold (Boman et al. 2020; Corbière et al. 2014; Hagner & Cooney, 2003; Kwan, 2021; Waterhouse 2010b).

En vigtig pointe er, at tilpasningerne må være konkret tilrettelagt til den enkelte medarbejder og den konkrete funktion vedkommende varetager (fx Enehaug et al. 2022). Hertil kommer, at tilpasningerne også må være fleksible til eventuelle udsving i arbejdsevnen over tid (fx Foster 2007).

Brugen af hjælpemidler og tilpasning kan være helt afgørende for på et individuelt niveau at inkludere personer med handicap, og selv personer med betragtelige handicap eller begrænsninger i deres arbejdsevne kan fungere i en arbejdsituation, hvis der tages højde for tekniske, kropslige, sociale, organisatoriske og interpersonelle udfordringer med relevante hjælpemidler, støtte og tilpasning på arbejdspladsen (Corbière et al., 2014). Boehm og Dwertmann (2015) peger også på forskning, der viser at hjælpemidler og tilpasning spiller en vigtig rolle i arbejdet med inklusion og fastholdelse af ældre på arbejdspladser (Boehm & Dwertmann, 2015; se også Halvorsen et al 2013).

TEKNISKE OG DIGITALE HJÆLPEMIDLER

Brugen af kompenserende tekniske hjælpemidler i arbejdet for personer med fysiske handicap går langt tilbage i historien, og i de nordiske lande har der været offentlig støtte til sådanne hjælpemidler siden 1940'erne (Lindberg, 2021a). Konkret har det fx handlet om kørestole, høreapparater, specialiseret synskompensering og proteser af forskellige slags. Ofte er der tale om individuelt tilpassede løsninger og indretning af arbejdspladser, der skal tage hensyn til og kompensere for den enkeltes helt præcise begrænsninger i den konkrete arbejdssituation (Lindberg, 2021a).

I de senere år er de tekniske hjælpemidler i arbejdslivet blevet kendetegnet ved i stigende grad også at gøre brug af digitale ressourcer, som mobiltelefoner med tilhørende apps, tilgængelighedsløsninger indbygget i almindeligt udbredt software og løsninger baseret på kunstig intelligens (AI) og Virtual Reality (VR) (Gulliksen et al. 2021; Lindberg, 2021a; 2021b). De moderne digitale ressourcer giver nye muligheder for hjælpemidler, og apps til smartphones kan fx hjælpe personer med problemer med at bruge tastaturer til at oversætte tale til skrift (Lindberg, 2021a). Systemer baseret på VR er bl.a. blevet forsøgt brugt til at give personer med indlæringsvanskeligheder et redskab til at få gentaget konkrete instruktioner i, hvordan forskellige opgaver udføres (Gulliksen et al., 2021).

Gulliksen et al (2021), har foretaget et review over forskning om digitale og tekniske løsninger, der bidrager til øget inklusion af personer med funktionsnedsættelser i arbejdslivet. Forfatterne peger på en blind vinkel i forskningen: Når det handler om tekniske hjælpemidler findes der i forskningslitteraturen adskillige case-beskrivelser af forskellige tekniske hjælpemidler og deres potentiale for inklusion, men der mangler forskning om, hvordan disse hjælpemidler praktisk kan anvendes og implementeres på konkrete arbejdspladser – og om anvendelsen af dem rent faktisk medfører inklusion. Anvendelses- eller implementeringsperspektivet omkring hjælpemidler er altså mangelfuldt, og særligt mangler der blik for, hvordan tekniske og digitale hjælpemidler kan kombineres med sociale og praktiske tilpasninger, og hvordan de fungerer i samspil med organisatoriske kontekster (Gulliksen et al. 2021).

SOCIALE OG RELATIONELLE TILPASNINGER

Det er et gennemgående tema i litteraturen, at relationer og fællesskaber er et vigtigt aspekt af en virksomheds inklusionskapacitet. Det har vi set i relation til interpersonelle aspekter af inklusionskapacitet (del I), omkring lederes rolle (del II) og omkring både arbejdspladskultur og kollegiale relationer (ovenfor). Det er derfor bemærkelsesværdigt, at der er meget få konkrete bud på og egentlige studier af, hvordan man kan arbejde med at udvikle disse aspekter af inklusionskapaciteten i praksis (se også Karpur et al 2014).

I en litteraturgennemgang af Hagner & Cooney (2003) finder vi dog beskrivelse af en række – ifølge forfatterne lovende – strategier til at arbejde med 'relationstilpasninger' på arbejdspladsen. Her er tale om tilpasninger, som udgør en støtte ift. interpersonelle aspekter af inklusion og er nært knyttet til arbejdet med kollegiale relationer.

Relationelle tilpasninger kan eksempelvis bestå i at støtte medarbejdere i at følge de uformelle regler for socialt samspil på arbejdspladsen; at understøtte muligheder for socialt samspil mellem både ressourcestærke og mere udfordrede medarbejdere; og at danne et støttenetværk af kolleger, leder, en støttemedarbejder (fx fra det offentlige støttesystem eller organisationens HR-afdeling) og andre personer på arbejdspladsen, som har en rolle i at fastholde medarbejderen.

En anden form for støttenetværk finder vi hos bl.a. (Cioca & Gifford 2022b; 2022c; Waterhouse et al. 2010a; 2010b). Her er tale om støttenetværk af personer med samme type af udfordring, som mødes omkring emotionel støtte og erfaringsudveksling omkring måder at håndtere tilbagevendende udfordringer på. Sådanne netværk er udbredte i relation til inklusion af marginaliserede grupper bredt (både handicap, etnicitet og køn), og vil være mest relevant i organisationer, som har flere personer med samme eller lignende udfordringer. Dog, påpeger Cioca & Gifford (2022b; 2022c), er der begrænset viden om hvilke effekter disse netværk har, og indtil videre ser det ud til, at de ikke har betydning for medarbejderes intentioner om at forlade arbejdspladsen.

SAMTÆNKNING, OPFØLGNING OG LØBENDE TILPASNING

Vi har her oven for gennemgået nogle overordnede kategorier af de tilpasninger og hjælpemidler, som kan bringes i anvendelse omkring enkelte medarbejdere med begrænsninger i arbejdsevnen. Det er dog en vigtig pointe, at de forskellige tiltag ikke kan stå alene, men som oftest må tænkes sammen med andre tiltag såvel som med de øvrige organisatoriske forhold nævnt i denne rapport.

Studier af inklusion gennem brug af hjælpemidler peger således på, at det i høj grad er sociale processer og herunder læreprocesser omkring forståelsen af personers begrænsninger, der medvirker til at igangsætte en inklusionsproces (Kulkarni et al. 2018). Nogle studier peger ligefrem på, at det kan give begrænsninger for arbejdet med inklusion, hvis man fokuserer for meget på tilvejebringelsen af konkrete hjælpemidler (Lindsay et al. 2019). Ofte, vil der være brug for, at kollegaer og ledere er medinddraget og indforståede med forandrede samarbejdsformer, ændrede arbejdsfordelinger og måske særlige former for fleksibilitet i arbejdsudførelsen for at få en inklusionsproces til at fungere (Gulliksen et al. 2021).

Endvidere peger flere studier på, at der er behov for opfølgning på og løbende tilpasning af individuelle aftaler og tilpasninger (fx Schafft & Spjelkavik 2014; Enehaug et al. 2022). Dette gælder især, når der er tale om begrænsninger i arbejdsevnen, som varierer over (kort) tid (Lysaght et al. 2022), men kan også blive relevant, når arbejdspladsens opgaver og organisering ændrer sig. De konkrete tilpasninger er således kun et aspekt af den samlede inklusionskapacitet på en virksomhed. Særlige tilrettelæggelser skal således også tænkes sammen med en mere generel arbejdskultur, ledelsesstil, kollegialt fællesskab mm. (fx Suter et al. 2023; Lysaght et al. 2022).

RESULTATER AF ARBEJDE MED INKLUSIONSKAPACITET

Flere steder i litteraturen beskrives der forskellige former for resultater, som opstår når arbejdspladser bliver mere inkluderende. Det handler bl.a. om forbedret præstation for virksomheden; innovation og trivsel på arbejdspladsen; styrket kollegialt sammenhold; samt formindsket intention om at forlade arbejdspladsen (Boehm & Dwertmann 2015; Green & Young 2019; Barends et al. 2022; Maini & Heera 2019; Brimhall et al. 2017; Cioca & Gifford 2022b; 2022c). Dog påpeger Green & Young (2019) samt Barends (2022), at empirisk forskning viser blandede resultater af inklusionsinitiativer i praksis.

Desuden finder vi, at megen af den litteratur, som har dette fokus, undersøger diversitet bredt, som tilstedeværelse af forskellige grupper på arbejdspladsen, herunder handicap, men også etnicitet og køn. Det er således ikke muligt at udtale sig konkret om resultater af arbejde med inklusionskapacitet mhp. fastholdelse af medarbejdere med begrænsninger i arbejdsevnen – det er ikke belyst i den litteratur vi har fremsøgt ifm. dette studie.

Dog har vi studier som belyser positiv sammenhæng mellem dele af det, vi her kalder inklusionskapacitet og ansatte med begrænsninger i arbejdsevnen. Som beskrevet oven for finder studier således, at der på arbejdspladser med inkluderende kultur findes flere personer med begrænsninger i arbejdsevnen (Maini & Heera 2019) og at der er mindre forskel på disse medarbejdere og den øvrige medarbejdergruppe, når det kommer til fx jobtilfredshed og loyalitet over for arbejdspladsen (Schur et al. 2009; Fillary & Pernice 2005). Brimhall et al. (2017) og Cioca & Gifford (2022b; 2022c) finder desuden mindre intention om at forlade arbejdspladsen hvis denne er mere inkluderende. Selvom disse studier hverken i sig selv eller til sammen kan danne grundlag for konklusioner om resultater af arbejde med inklusionskapacitet, indikerer de dog et potentiale for, at et sådant arbejde kan fastholde flere medarbejdere i bæredygtige ansættelser.

OPSAMLING DEL III: HVORDAN KAN INKLUSIONSKAPACITET UDVIKLES?

Samlet set finder vi i litteraturen en lang række eksempler på tiltag, som menes at have positiv betydning for udvikling af inklusionskapacitet. Vi finder dog ingen modeller for udvikling af inklusionskapacitet og ej heller en klar proces hvorigennem en sådan udvikling kan gribes an. Snarere peger litteraturen samlet set på, at der er behov for at reflektere over og udvikle på både arbejdspladskultur, ledelsespraksisser, kollegiale dynamikker såvel som de konkrete praktiske, tekniske og sociale tilpasninger omkring den enkelte medarbejder.

Et udgangspunkt for et sådant arbejde er at forholde sig til de naturlige ressourcer, der allerede findes på arbejdspladsen. Monitorering og målinger kan være et redskab til at identificere særlige udfordringer og ressourcer på en arbejdsplads, og Corbiere et al. (2014)'s 'Work Accommodation and Natural Support Scale' (WANSS) kan være én indgang til en sådan vurdering.

Når det kommer til den mere aktive udvikling af inklusionskapaciteten, kan der på et organisatoriske niveau være behov for at forholde sig til arbejdspladskulturen og til de praksisser for fastholdelse og jobudvikling som findes på arbejdspladsen. Mens der gives en række eksempler på hvad et sådant arbejde kan bestå i, findes der ingen konkrete tilgange i den inkluderende litteratur, som giver en samlet fremgangsmåde for et sådant arbejde.

Arbejdet med at sikre inkluderende kollegiale relationer er et andet aspekt som fremhæves som værende vigtigt, men også her gælder, at vi har begrænset viden om konkrete måder hvorpå dette kan gøres. Flere studier nævner læringsforløb som redskab til at sikre inkluderende relationer, men resultaterne heraf er blandede, og har særligt været fokuseret på medarbejdere med formelt anerkendte begrænsninger (fx bestemte handicap).

Mere konkret, finder vi en række studier som behandler forskellige typer af tilpasninger, som menes at have stor betydning for fastholdelse af den enkelte medarbejder. Der nævnes således eksempler på praktiske, tekniske og relationelle tilpasninger af arbejdet, og en gennemgående pointe er, at disse må samtænkes med både andre tilpasninger, men især med kollegiale relationer og den øvrige organisering på arbejdspladsen. Dette er i tråd med studier som finder, at det vil være nødvendigt at arbejde med flere niveauer i organisationen på samme tid og med flere forskellige aspekter af inklusion.

Samlet set finder vi, at også denne del af litteraturen er noget fragmenteret, med nogle referencer, som er optaget af inklusion af en meget bred gruppe af 'minoriteter' på arbejdspladsen. Sådanne studier slår den brede gruppe af 'personer med handicap' sammen med personer med ikke-majoritets etnicitet, køn, seksuel orientering mv. (fx Gifford & Wietrak 2022; Green & Young 2019; Barends et al. 2022). Andre referencer igen er orienterede mod en specifik gruppe af personer med begrænsninger i arbejdsevnen (fx Rashid et al. 2017), og/eller fokuserer på fx betydningen af ledelse eller HR-praksisser (fx McKinnon et al. 2020). Også her gælder altså, at det er svært at udtale sig entydigt om faktiske kausale forhold. Selvom der er i ovenstående gennemgang, nævnes en lang række eksempler på tiltag, er det væsentligt at være opmærksom på, at de enkelte praksisser i begrænset grad er undersøgt direkte, og at de ikke kan stå alene.

Ikke desto mindre, er der flere eksempler på tiltag som går igen på tværs af disse meget forskellige studier, og vi har derfor valgt at medtage dem i rapporten som mulige tiltag, der kan have betydning for udvikling af inklusionskapacitet. Ovenstående opsamling er således en teoretisk sammenskrivning pba. en række meget forskellige empiriske studier. Ingen studier har undersøgt et samlet niveau-overgribende udviklingstiltag med de elementer, der skrives frem ovenfor.

KONKLUSION

Vi har i denne litteraturgennemgang undersøgt eksisterende viden om arbejdspladsernes inklusionskapacitet. Selve begrebet inklusionskapacitet er nyt, men i den eksisterende litteratur anvendes en del forskellige begreber, der betegner tilsvarende eller delelementer af det, vi her betegner som inklusionskapacitet. En ny fremvoksende forskning peger nemlig på, at der er grund til at se nærmere på, hvordan inklusion foregår på arbejdspladser, og hvad det er, der gør, at nogle virksomheder er særligt gode til at praktisere bæredygtig inklusion af mennesker med forskellige udfordringer

Litteraturgennemgangen har haft til formål at belyse tre overordnede spørgsmål:

- Hvordan kan man forstå inklusionskapacitet i virksomheder?
- Hvilke aktører arbejder med virksomhedernes inklusionskapacitet?
- Hvordan man kan engagere sig i at udvikle inklusionskapacitet i virksomheder?
- Hvor stor er udfordringen med (manglende) inklusionskapacitet i virksomhederne?

Via en eksplorativ litteratursøgning er 71 internationale studier inkluderet. Studierne fremstår samlet set med en høj grad af fragmentering i forhold til undersøgelsesfokus, begrebsliggørelser og metodiske tilgange. Det er således meget vanskeligt at udlede generelle empiriske fund, som entydigt indkredser, hvad inklusionskapacitet er, og hvilke sammenhænge, som påvirker denne kapacitet.

Rapporten består derfor af en teoretisk orienteret syntetisering af litteraturen mhp. at identificere, beskrive og videreudvikle en teoretisk forståelse af fænomenet; virksomheders inklusionskapacitet. Det er væsentligt at være opmærksom på, at en teoretisk orienteret syntetisering *ikke* siger noget om faktiske kausale sammenhænge mellem fx de faktorer enkeltstudier foreslår påvirker inklusionskapacitet i praksis. Mens alle delelementer af rapportens sammenfatning er underbygget af empirisk forskning, er der i den eksisterende litteratur ikke grundlag for at konkludere endeligt på bestemte sammenhænge.

Ikke desto mindre, giver rapporten et overblik over de forskellige elementer og aktører som er involveret i arbejdet med inklusionskapacitet, og giver således afsæt for videre handling i form af opnåelse af mere dybdegående viden eller udvikling af nye interventioner.

I det følgende samler vi kort op på de tre ovenstående spørgsmål – som alle er mere uddybende behandlet i rapportens del I-III – før vi forholder os til de potentialer som viser sig pba. den eksisterende litteratur.

Hvordan kan man forstå inklusionskapacitet i virksomheder?

Vores afsæt for litteratursøgningen var en forståelse af inklusionskapacitet som den praktiske og sociale kapacitet hos en virksomhed til at inkludere personer med begrænsninger i arbejdsevnen i ansættelser, der er bæredygtige i den enkeltes livssammenhæng og bæredygtig for virksomhedens forretningsmæssige og sociale virkelighed.

Gennemgangen af eksisterende forskningslitteratur giver et noget fragmenteret billede af det, vi her kalder inklusionskapacitet. Studierne anvender forskellige begreber for arbejdspladsernes kapacitet til at fastholde og inkludere personer med begrænsninger i arbejdsevnen, og de belyser ganske forskellige aspekter af dette fænomen.

Når vi læser på tværs af den sammensatte litteratur, fremstår inklusionskapacitet som et fænomen, der på den ene side handler om generel viden, kompetencer og erfaringer på arbejdspladsen, der kan opbygges over tid i en organisation. På den anden side understreges, inklusionskapacitet som evnen til at iværksætte specifikke og løbende praksisser, som kontinuerligt må udføres og justeres omkring enkelte medarbejdere. En sådan kapacitet kan rettes mod både subjektive, interpersonelle og praktisk/funktionelle aspekter af medarbejdernes arbejdsliv, og må både være fleksibel i forhold til den enkelte medarbejders behov, og tage højde for trivsel i den samlede medarbejdergruppe. Der er altså tale om et komplekst fænomen, som findes på alle niveauer i organisationen.

Hvilke aktører er involveret i arbejdet med inklusionskapacitet?

Den eksisterende litteratur peger på fire grupper af aktører; ledelse, HR-medarbejdere, eksterne støttepersoner og medarbejderne selv.

Vi finder relativt stort fokus på *ledelse og HR-praksisser* og begge grupper af aktører menes at have afgørende betydning for udviklingen af en virksomheds inklusionskapacitet. En række studier fremhæver således særlige værdibaserede og/eller deltagelsesorienterede ledelsesstile, som menes at være særligt gunstige for udviklingen af inklusionskapacitet på arbejdspladsen. Endvidere peger forskningen på, at sådanne mere generelle tilgange må udøves i konkrete ledelses- og HR-praksisser, som er tilpasset den lokale kontekst på arbejdspladsen og som balancerer en række forskelligartede hensyn. Samlet set finder vi dog ganske lidt viden som belyser sådanne konkrete og lokale omsætninger af inkluderende ledelses og HR-tiltag.

Litteraturen peger desuden på, at arbejdspladser i mange tilfælde vil have brug for støtte fra *personer uden for arbejdspladsen*, som har mere viden om og/eller erfaring med inklusion og fastholdelse af personer med begrænsninger i arbejdsevnen. I en nordisk kontekst er det særligt offentlige aktører, som står for at understøtte virksomhederne i deres udvikling af inklusionskapacitet. Selvom denne del af litteraturen skitserer en forholdsvis konkret tilgang til udvikling af inklusionskapacitet (Supported Employment), er det også kendetegnende, at der er begrænset fokus på de

faktiske praksisser ude på arbejdspladserne, hvorigennem inklusionskapacitet udvikles.

Endelig, kommer vi til de *medarbejdere, som har begrænsninger i arbejdsevnen*. Eksisterende studier peger på et dilemma i forhold til hvor åbne medarbejderne skal være, om de begrænsninger der oplever i deres daglige arbejde, da en sådan åbenhed kan være forbundet med både positive og negative følger. Vi finder dog gennemgående, at medarbejdernes egne erfaringer er underbelyst i eksisterende forskning, og herunder at den brede gruppe af medarbejdere som oplever begrænsninger i arbejdsevnen, som ikke er formelt anerkendte (som fx kronisk sygdom eller handicap) i høj grad er usynlige i litteraturen. Det er desuden bemærkelsesværdigt, at aktiv medarbejderinvolvering ikke fylder ret meget i litteraturen. Det kan muligvis skyldes, at der primært er tale om international litteratur som afviger fra en dansk kontekst, hvor der både er større traditioner for deltagelsesmuligheder, samt et MED- system og tillidsrepræsentanter, som i hvert fald i teorien burde give større deltagelsesmuligheder for medarbejderne.

Hvordan kan inklusionskapacitet udvikles?

Samlet set finder vi i litteraturen en lang række eksempler på tiltag som menes at have positiv betydning for udvikling af inklusionskapacitet. Vi finder dog ingen modeller for udvikling af inklusionskapacitet og ej heller en klar proces hvorigennem en sådan udvikling kan gribes an.

Et udgangspunkt for et sådant arbejde er at forholde sig til de *naturlige ressourcer*, der allerede findes på arbejdspladsen. Begrebet om 'naturlig støtte' betegner de ressourcer som allerede er til stede på en arbejdsplads eller som let kan tilbydes mhp. at facilitere inklusion, accept og arbejdstilfredshed. Begrebet om naturlig støtte på arbejdspladsen refererer på den måde til en del af de forskellige bidrag, forståelser, praksisser og ressourcer, som udgør inklusionskapacitet på en arbejdsplads.

Arbejde med *arbejdspladskulturen* anses for at have afgørende betydning for, hvorvidt personer på kanten af arbejdsmarkedet inkluderes på arbejdspladsen og fastholdes i deres ansættelse. Når det kommer til spørgsmålet om, hvordan en arbejdspladskultur gøres mere inkluderende, peges ofte på, at HR-medarbejdere og ledere både spiller en vigtig rolle i forhold til at fastslå et værdisæt, som forpligter organisationen på inklusion, og i forhold til at etablere konkrete praksisser for fravær, fastholdelse og jobudvikling, som udmønter disse værdier konkret. Også *monitorering* af forskellige medarbejdergruppers ansættelse og afgang fra arbejdspladsen kan understøtte en inkluderende arbejdspladskultur, og derigennem en virksomheds inklusionskapacitet

En del studier nævner *kollegiale relationer* på arbejdspladsen som værende af stor betydning for mulighederne for at inkludere og fastholde medarbejdere med begrænsninger i arbejdsevnen. Studierne demonstrerer at inklusionskapacitet ikke alene handler om særlige tiltag for enkelte medarbejdere, men produceres i løbende interaktioner mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og ledere. Udvikling af

inklusionskapacitet på det kollegiale niveau kan handle om at tydeliggøre relevansen af sådanne tiltag for alle medarbejder, såvel som en ledelsesmæssig forventning om, at alle bidrager til en arbejdsplads med plads også til dem, som har behov for individuelle tilpasninger.

Mere konkret, finder vi en række studier som behandler *forskellige typer af tilpasninger*, som menes at have stor betydning for fastholdelse af den enkelte medarbejder. Der nævnes således eksempler på praktiske, tekniske og relationelle tilpasninger af arbejdet, og en gennemgående pointe er, at disse må samtænkes med både andre tilpasninger, men især med kollegiale relationer og den øvrige organisering på arbejdspladsen. Dette er i tråd med studier som finder, at det vil være nødvendigt at arbejde med flere niveauer i organisationen på samme tid og med flere forskellige aspekter af inklusion.

Litteraturen er på mange måder fragmenteret i en række delområder, som hver især kan give relevante anvisninger på, hvordan man kan arbejde med hvert enkelt element, men som kun i begrænset grad kobles til indsigter og forståelser fra andre delområder. Begreberne om naturlig støtte og arbejdspladskultur rummer begge potentiale for at integrere nogle af de indsigter, der er vundet fra mere begrænsede delområder i forskningen. Ikke desto mindre er der i den nuværende litteratur ikke noget samlet bud på, hvordan inklusionskapacitet kan udvikles.

POTENTIALER PÅ FELTET

På baggrund af denne litteraturgennemgang ser vi en række potentialer for udvikle feltet, som er funderet i fire særligt relevante videnshuller i den eksisterende litteratur.

For det første, finder vi ingen opgørelser eller målinger som kan pege på, hvornår en virksomhed har en høj inklusionskapacitet, eller hvordan det generelt står til med inklusionskapacitet i Danmark. Som det er nævnt tidligere, findes der bud på målinger, som kan indfange elementer af inklusionskapacitet, men ikke nogen som kan indfange en virksomheds samlede evne til at inkludere alle grupper, som åbent eller skjult, har begrænsninger i arbejdssevnen. Der findes desuden målinger af virksomhedernes sociale ansvar, etisk regnskab, mv., samt arbejdsmiljøundersøgelser i forhold til trivsel mv., men ikke noget, der samlet set kan indfange inklusionskapacitet. Dette kan være et vigtigt fremtidigt forskningsmæssigt undersøgelses- og udviklingsfelt – ikke mindst som afsæt for mere intervenerende tiltag.

For det andet beskrives indholdet i de enkelte elementer i inklusionskapacitet netop som enkeltelementer, der kun i ringe udstrækning relateres til hinanden. De forskellige og separate niveauer i litteraturen ser ud til at afspejle en forskning, der endnu ikke har samlet sig om et veldefineret genstandsområde og ej heller har indkredset relevante bestemmende kontekster. Ingen af de studier vi har fundet, udpeger overbevisende, hvad inklusionskapacitet som samlet fænomen er, og kan være. Der er et udtalt behov for at se på inklusionskapacitet, som noget der omfatter alle dele af en virksomhed, lige fra forebyggelses-, integrations- og fastholdelsesindsatser, til de

forskellige organisatoriske niveauer og eksterne aktører, som påvirker dette. Ikke mindst synes der at være en mangel på viden om, hvordan de forskellige dele påvirker hinanden. Det handler med andre ord om et mere systemisk perspektiv, som kan samle de mange elementer, den eksisterende viden har indikeret er relevante. I den forbindelse kan det være relevant at inddrage et systeminnovationsperspektiv på inklusionskapacitet, som netop giver afsæt for at arbejde med arbejdet med hele systemet og alle delelementerne på én gang (Leadbeater & Winhall 2021). Hvad betyder det eksempelvis for forebyggelses- og fastholdelsesindsatserne, at der arbejdes med integration af nye medarbejdere som (også) har begrænsninger i arbejdsevnen? Og hvordan kan en samlet indsats for udvikling af inklusionskapaciteten på tværs af organisatoriske niveauer og eksterne samarbejdspartnere se ud i praksis?

For det tredje er der nogle særlige danske forhold, som ikke afspejles i den internationale litteratur om inklusionskapacitet. Det er derfor nødvendigt at tænke begreber, forståelser og resultater ind i en dansk kontekst. Det handler bl.a. om at det danske arbejdsmarked (modsat mange af de lande, som vores studier her kommer fra) ikke er lovreguleret, men til gengæld omgivet af et udvidet offentligt støttesystem, som virksomhederne både kan benytte sig af på eget initiativ, men fra hvem de også kan blive kontaktet og forsøgt overtalt til at arbejde med inklusion og fastholdelse. Med andre ord fylder samarbejdet mellem virksomheder og offentlige services meget i en dansk kontekst, og dette samarbejde kan der forskningsmæssigt være god grund til at studere nærmere, når det gælder inklusionskapacitet på virksomhederne. Hvordan udnytter virksomhederne eksempelvis de ressourcer som tilbydes i det offentlige system, når de søger at udvikle deres inklusionskapacitet? Og hvilken rolle spiller arbejdsmarkedets parter, når det gælder inklusionskapacitet? Både når det handler om de overordnede rammer herfor, men også i forhold til de konkrete praksisser, når der på virksomhederne helt konkret arbejdes med inklusion af grupper eller personer.

For det fjerde, er der i litteraturen en gennemgående tendens til at fokusere på bestemte grupper af personer med begrænsninger i arbejdsevnen, som har bestemte definerede behov (fx, gigt, og andre fysiske og psykiske diagnoser). Dette kan være fornuftigt i forhold til at målrette virksomhedernes inklusion efter bestemte behov. Udfordringen er dog, at dette medfører blindhed for, hvordan personer med begrænsninger i arbejdsevnen, som ikke har en åben og tydelig diagnose, gives tryghed i forhold til at kunne forblive inkluderet på virksomhederne. Det kalder på studier, som a) arbejder med en virksomheds' generelle inklusionskapacitet som omfatter alle medarbejdere – også dem, som måske endnu ikke har haft behov for konkrete tiltag, og b) arbejder med en virksomheds inklusionskapacitet omkring specifikke medarbejdere, som har særlige behov som må løses i konkrete hverdagslige praksisser. Også her er det en pointe, at disse praksisser må ses som sammenvævede fænomener. Et relevant forskningsspørgsmål er her, hvordan de konkrete processer med at lave inklusion af personer med begrænsninger i arbejdsevnen – som er bundet til en bestemt kontekst med bestemte relationer mellem bestemte aktører – påvirker virksomhedens samlede inklusionskapacitet? Eller med andre ord; hvordan kan tryghed for den enkelte understøtte tryghed for hele arbejdspladsen – og vice versa?

REFERENCER

- Andersen, Jacob; Hede, Anders, & Goul Andersen, Jørgen. 2019-2020. *Tryghed i Danmark før og under coronakrisen*.
- Andersen, Jacob; Goul Andersen, Jørgen, & Hede, Anders. 2021. *Tryghed og utryghed i Danmark 2021*. København: Trygfonden.
- Bacon, Nick, & Hoque, Kim. 2022. "The Treatment of Disabled Individuals in Small, Medium-sized, and Large Firms." *Human Resource Management* 61 (2): 137–156. DOI: 10.1002/hrm.2208
- Barends, Eric, Rousseau, Denise, Wietrak, Emilia, & Gifford, Jonny. 2022. *Organisational Climate: An Evidence Review. Scientific Summary*. London: Chartered Institut of Personnel and Development.
- Bredgaard, Thomas, & Shamsiri-Petersen, Ditte. 2018. *Bedre match mellem personer med handicap og arbejdsmarkedet – En litteraturgennemgang*. Aalborg: Aalborg Universitet, Forskningscenter for Handicap og Beskæftigelse.
- Boehm, Stephan A., & Dwertmann, David J. G. 2015. "Forging a Single-Edged Sword: Facilitating Positive Age and Disability Diversity Effects in the Workplace Through Leadership, Positive Climates, and HR Practices." *Work, Aging and Retirement* 1 (1): 41-63. DOI: 10.1093/workar/wau008
- Boekhorst, Janet A. 2015. "The Role of Authentic Leadership in Fostering Workplace Inclusion: A Social Information Processing Perspective." *Human Resource Management* 54 (2): 241–264. DOI: 10.1002/hrm.21669
- Boman, Tomas; Kjellberg, Anders, Danermark, Berth, & Boman, Eva. 2020. "The Need for Support and Adaptation in the Workplace among Persons with Different Types of Disabilities and Reduced Work Ability." *Scandinavian Journal of Disability Research* 22 (1): 253–264. DOI: <https://doi.org/10.16993/sjdr.672>
- Brimhall, Kim C., Mor Barak, Michàlle E., Hurlburt, Michael, McArdle, John J., Palinkas, Lawrence, & Henwood, Benjamin. 2017. "Increasing Workplace Inclusion: The Promise of Leader-Member Exchange." *Human Service Organizations: Management Leadership & Governance* 41 (3): 222–239. DOI: 10.1080/23303131.2016.1251522
- Cassell, Catherine, Watson, Kayhryn, Ford, Jacqueline, & Kele, Juliet. 2022. "Understanding inclusion in the retail industry: incorporating the majority perspective." *Personnel Review* 51 (1): 230-250. DOI: 10.1108/PR-02-2020-0083
- Cioca, Iulia, & Gifford, Jonny. 2022a. *Recruiting Young People Facing Disadvantage: An Evidence Review. Practice Summary and Recommendations*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Cioca, Iulia, & Gifford, Jonny. 2022b. *Retaining Disadvantaged Young People in Work: An Evidence Review. Practice Summary and Recommendations*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Cioca, Iulia, & Gifford, Jonny. 2022c. *Retaining Young People Facing Disadvantage in the Workplace: An Evidence Review. Scientific Summary*. London: Chartered Institute of Personnel and Development & Youth Futures Foundation.

- Corbière, Marc, Lecomte, Tania, Lesage, Alain, Villotti, Patrizia, Bond, Gary R., & Goldner, Elliot M. 2014. "Work Accommodations and Natural Supports for Maintaining Employment." *Psychiatric Rehabilitation Journal*. 37 (2): 90–98. DOI: 10.1037/prj0000033
- Ellenkamp, Joke J. H., Brouwers, Evelien P. M., Embregts, Petri J. C. M., Joosen, Margot C. W., & van Weeghel, Jaap. 2016. "Work Environment-Related Factors in Obtaining and Maintaining Work in a Competitive Employment Setting for Employees with Intellectual Disabilities: A Systematic Review." *Journal of Occupational Rehabilitation* 26: 56–69. DOI: 10.1007/s10926-015-9586-1
- Enehaug, Heidi, Klethagen, Pål, & Spjelkavik, Øystein. 2019. *Arbeidsinkludering og mentor. Andre delrapport i prosjektet "Samarbeid om utvikling av inkluderingskompetanse i virksomhetene ved hjelp av "naturlig bistand" (mentor)".* Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet.
- Enehaug, Heidi, Spjelkavik Øystein, Falkum, Eivind, & Frøyland, Kjetil. 2022. "Workplace Inclusion Competence and Employer Engagement." *Nordic journal of working life studies* 12 (1): 71-93. DOI: 10.18291/njwls.128260
- Falkum, Eivind, & Solberg, Anne Grethe. 2015. *Arbeidsgivers Inkluderingssevne*, AFI-rapport 5/2015. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet – Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Filary, Rose, & Pernice, Pernice. 2006. "Social Inclusion in Workplaces Where People with Intellectual Disabilities are Employed: Implications for Supported Employment Professionals." *International Journal of Rehabilitation Research* 29 (1): 31–36. DOI: 10.1097/01.mrr.0000185952.87304.63
- Filary, Rose, & Pernice, Pernice. 2005. "Workplace Culture Analysis where People with Intellectual Disabilities Work: A Case Study Approach." *Journal of Intellectual and Developmental Disability* 30 (3): 176-180 DOI: 10.1080/13668250500204091
- Foster, Deborah. 2007. "Legal Obligation or Personal Lottery? Employee Experiences of Disability and the Negotiation of Adjustments in the Public Sector Workplace." *Work, Employment & Society* 21 (1): 67-84. DOI: 10.1177/0950017007073616
- Franzén, Eva (Ed.). 2019. *Från policy till arbetsinkludering i praktiken. Rapport från det tredje nordiska expertseminariet om arbetsmarknad och funktionshinder.* Stockholm: Nordens Välfärdscenter.
- Frøyland, Kjetil, & Kvåle, Linda S. 2014. "Utvikling av naturlig bistand på arbeidsplassen." I: K. Frøyland & Ø. Spjelkavik (Red.), *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel*, 93–106. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Frøyland, Kjetil, Nordberg, Tanja H. & Nedregård, Oda. 2018. *Nyere kunnskap om inkluderende arbeidsliv (IA). Sammenstilling og vurdering av studier med relevans for IA-avtalens mål og for et godt IA-arbeid, publisert i perioden 2014-2018.* Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet.
- Gewurtz, Rebbecca E., Harlos, Karen, Tompa, Emilie, Oldfield, Margaret, Lysaght, Rosemary, Moll, Sandra, Kirsh, Bonnie, Sultan-Taïeb, Hélène, Cook, Katie, & Rueda, Sergio. 2021. "Retaining and Supporting Employees with Mental Illness through Inclusive Organizations: Lessons from Five Canadian Case Studies." *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal* 41 (3): 435-453. DOI: 10.1108/EDI-06-2020-017
- Gifford, Jonny, & Wietrak, Emilia. 2022. *Organisational Culture and Climate: An Evidence Review. Practice summary and recommendations.* London: Chartered Institute of Personnel and Development. DOI: 10.4324/9781003027157-12

- Gould, Robert, Mullin, Courtney, Harries, Sarah P., & Jones, Robin. 2022. "Building, Sustaining and Growing: Disability Inclusion in Business." *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 41 (3): 418-434. DOI 10.1108/EDI-06-2020-0156
- Green, Mel, & Young, Jake. 2019. *Building Inclusive Workplaces. Assessing the Evidence*. Research Report September 2019. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Gröschl, Stefan. 2013. "Presumed Incapable: Exploring the Validity of Negative Judgments about Persons with Disabilities and Their Employability in Hotel Operations." *Cornell Hospitality Quarterly* 54 (2): 114–123. DOI: 10.1177/1938965512453082
- Gröschl. 2006. "An Exploration of HR Policies and Practices Affecting the Integration of Persons with Disabilities in the Hotel Industry in Major Canadian Tourism Destinations." *Hospitality Management* 26 (2007): 666–686. DOI: 10.1016/j.ijhm.2006.05.007
- Gulliksen, Jan, Johansson, Stefan, & Larsdotter, Mia. 2021. *Ny teknik och digitala lösningar för ökad inkludering i arbetslivet. En kunskaps-sammanställning*. Stockholm: Nordens välfärdscenter.
- Gustafsson, Johanna, Peralta, Julia, & Danermark, Beth. 2018. "Supported Employment and Social Inclusion – Experiences of Workers with Disabilities in Wage Subsidized Employment in Sweden". *Scandinavian Journal of Disability Research*, 20 (1): 26–36. DOI: 10.16993/sjdr.36
- Hagner, David, & Cooney, Bernad. 2003. "Building Employer Capacity to Support Employees with Severe Disabilities in the Workplace." *Work* 21 (2003): 77–82.
- Hagner, David, & Cooney, Bernad. 2005. "“I Do That for Everybody”: Supervising Employees with Autism." *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities* 20 (2): 91–97. DOI: 10.1177/10883576050200020501
- Hagner, David, Dague, Bryan, & Phillips, Kimberly. 2015. "Including Employees with Disabilities in Workplace Cultures: Strategies and Barriers." *Rehabilitation Counseling Bulletin* 58 (4): 195–202. DOI: 10.1177/0034355214544750
- Halvorsen, Bjørn, Hansen, Ole-Johnny, Tägtström, Jenny, & Flø, Ragna. 2013. *Å skape et inkluderende arbeidsmarked. Om inkludering av unge, funksjonsnedsatte og seniorer i Norden (et sammendrag)*. København: Nordisk ministerråd.
- Heine, Sophie. 2014. *Dags för jobb – arbetsgivare i centru. Goda exempel på arbete til personer med funktionsnedsättningar i Norden*. Stockholm: Nordens Välfärdscenter.
- Jakobsen, Klara. 2009. "The Right to Work: Experiences of Employees with Rheumatism." *Journal of Occupational Science* 16 (2): 120-127. DOI: 10.1080/14427591.2009.9686651
- Johnsen, Tone L., Fyhn, Tonje, Jordbru, Anika, Torp, Steffen, Tveito, Torill H. T., & Øyeflaten, Irene. 2022. "Workplace Inclusion of People with Health Issues, Immigrants, and Unemployed Youths—A Qualitative Study of Norwegian Leaders' Experiences." *Frontiers in Psychology* 13 (687.384): 1-12. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.687384
- Karpur, Arun, VanLooy, Sara A., & Bruyère, Susanne M. 2014. "Employer Practices for Employment of People with Disabilities: A Literature Scoping Review." *Rehabilitation Research, Policy, and Education* 28 (4): 225-241. DOI: 10.1891/2168-6653.28.4.225
- Klethagen, Pål, & Spjelkavik, Øystein. 2018. *Arbeidsinkludering og mentorFørste delrapport i prosjektet "Samarbeid om utvikling av inkluderingskompetanse i virksomhetene ved hjelp av "naturlig bistand" (mentor)*." Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet.

- Kulkarni, Mukta, Boehm, Stephan A., & Basu, Soumyak. 2016. "Workplace Inclusion of Persons with a Disability. Comparison of Indian and German Multinationals." *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 35 (7/8): 397-414. DOI: 10.1108/EDI-08-2016-0066
- Kulkarni, Mukta, & Gopakumar, K. V. 2014. "Career Management Strategies of People with Disabilities." *Human Resource Management*, 53 (3): 445-466. DOI:10.1002/hrm.21570
- Kulkarni, Mukta, Gopakumar, K. V., & Patel, Shivani. 2018. "How Effective are Disability Sensitization Workshops?" *Employee Relations* 40 (1): 58-74. DOI: 10.1108/ER-08-2016-0165
- Kwan, Chi K. 2021. "Helping People with Disabilities in the Workplace: Mezzo-Level Interventions Targeting Corporate Culture." *Social Work* 66 (4): 339-347.
- Larsen, Mona; Jakobsen, Vibeke; og Mikkelsen, Christian H. 2019. *Handicap og beskæftigelse 2019 Viden til at understøtte, at flere personer med handicap kommer i beskæftigelse*. København: VIVE – Viden til Velfærd Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Leadbeater, Charles, & Winhall, Jennie. 2021. *System Innovation. On Purpose*. København: The Rockwool Foundation – Interventions.
- Lindberg, Lars. 2021a. *Digitala och tekniska lösningar för ökad inkludering i arbetslivet. En exempelsamling*. Stockholm: Nordens Velfärdscenter. DOI: 10.52746/JBLS2583
- Lindberg, Lars. 2021b. *Framtidens arbetsliv. Teknik och digitalisering för ökad inkludering*. Stockholm: Nordens Velfärdscenter. DOI: 10.52746/CQQH3318
- Lindsay, Sally, Leck, Joanne, Shen, Winny, Cagliostro, Elaine, & Stinson, Jennifer. 2019. "A Framework for Developing Employer's Disability Confidence." *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 38 (1): 40-55. DOI: 10.1108/EDI-05-2018-0085
- Luu, Tuan T. 2018. "Engaging Employees with Disabilities in Vietnamese Business Context. The Roles of Disability Inclusive HR Practices and Mediation and Moderation Mechanisms." *Employee Relations* 40 (5): 822-847. DOI: 10.1108/ER-06-2017-0134
- Lysaght, Rosemary, Krupa, Terry, & Gregory, Allan W. 2022. "Employer Approaches to Recognizing and Managing intermittent Work Capacity". *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal* 41 (5): 739-759. DOI: 10.1108/EDI-02-2021-0046
- Madsen, Mikkel B., Søbjerg Nielsen, U., Ehrenreich, R., Habekost, Anne Mette, & Ørnbøl, Jonas K. 2016. *Fra udsat til ansat. Set fra et arbejdsgiverperspektiv*. København: Professionshøjskolen Metropol, Institut for Socialt Arbejde.
- Maini, Arti, & Heera, Sonali. 2019. "Exploring Disability Inclusion in Organizations through Managerial Lens." *Vision* 23 (2): 144-151. DOI: 10.1177/0972262919840193
- Mandal, Roland, Midtgård, Turde, & Mordal, Siri. 2019. *Arbeidsinkludering. Med arbeidsgiverne på laget*. Oslo: Arbeids- og velferdsdirektoratet.
- McKinnon, Katharine, Kennedy, Melissa, Barraket, Jo & DeCotta, Tracy. 2020. "Is Being in Work good for Wellbeing? Work Integration Social Enterprises in regional Australia." *Australian Geographer* 51 (3): 361-375. DOI: 10.1080/00049182.2020.1781322
- Meacham, Hannah, Cavanagh, Jillian, Bartram, Timothy, & Laing, Jennifer. 2019. "Ethical Management in the Hotel Sector: Creating an Authentic Work Experience for Workers with Intellectual Disabilities." *Journal of Business Ethics* 2019 (155): 823-835. DOI: 10.1007/s10551-017-3499-1

- Moore, Jeffery R., Hanson, William R., & Maxey, Everon C. 2020a. "Disability Inclusion: Catalyst to Adaptive Organizations." *Organization Development Journal*: 89-105.
- Moore, Jeffery R., Maxey, Everon C., Waite, Alina M., & Wendover, Joseph D. 2020b. "Inclusive Organizations: Developmental Reciprocity through Authentic Leader-employee Relationships." *Journal of Management Development* 39 (9/10): 1029-1039. DOI: 10.1108/JMD-05-2019-0211
- Mukolo, Abraham, Briscoe, Robert, & Salim, Agus. 2006. "Positive Externalities of Organisation Culture: The Social Integration of Working Adults with Learning Disabilities." *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor Managed Firms* 9: 275– 306. DOI: 10.1016/S0885-3339(05)09009-5
- Nagtegaal, Rosanna; de Boer, Noortje; van Berkel, Rik; Derks, Belle; Tummers, Lars. 2022. "Why Do Employers (Fail to) Hire People with Disabilities? A Systematic Review of Capabilities, Opportunities and Motivations." *Journal of Occupational Rehabilitation*. DOI: 10.1007/s10926-022-10076-1
- Rashid, Marghalara, Hodgetts, Sandra, & Nicholas, David. 2017a. "Building Employer Capacity to Support Meaningful Employment for Persons with Developmental Disabilities: A Grounded Theory Study of Employment Support Perspectives." *Journal of Autism and Developmental Disorders* (2017) 47: 3510–3519. DOI: 10.1007/s10803-017-3267-1
- Rashid, Marghalara, Hodgetts, Sandra, & Nicholas, David. 2017b. "Building Employers' Capacity to Support Vocational Opportunities for Adults with Developmental Disabilities. Review Journal of Autism and Developmental Disorders 4 (2): 165–173. DOI: 10.1007/s40489-017-0105-5
- Rashid, Marghalara, Thompson-Hodgetts, Sandra, & Nicholas, David. 2018. "Building Employers' Capacity to Support Vocational Opportunities for Adults with Developmental Disabilities: A Synthesis Review of Grey Literature." *Journal on Developmental Disabilities* 23 (3): 31-45.
- Schafft, Angelika. 2014. "Employer guides: Improving job retention for people with mental health issues. Experiences from a Norwegian pilot project." *Journal of Vocational Rehabilitation* 41 (2014): 23–27. DOI: 10.3233/JVR-140695
- Schafft, Angelika, & Spjelkavik, Øystein. 2014. Arbidesgiverperspektiver på inkludering: Hva er god inkluderingskompetanse? AFI-rapport 5/2014. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet – Højskolen i Oslo og Akershus.
- Schur, Lisa, Kruse, Douglas, Balsi, Joseph, & Blanck, Peter. 2009. "Is Disability Disabling in All Workplaces? Workplace Disparities and Corporate Culture." *Industrial Relations* 48 (3): 381-410. DOI: 10.1111/j.1468-232X.2009.00565.x
- Schur, Lisa, Kruse, Douglas, & Blanck, Peter. 2005. "Corporate Culture and the Employment of Persons with Disabilities." *Behavioral Sciences and the Law* 23: 3–20. DOI: 10.1002/bsl.624
- Shore, Lynn M., Cleveland, Jeanette N., & Sanchez, Diana. 2018. "Inclusive Workplaces: A Review and Model." *Human Resource Management Review* 28 (2018): 176-189. DOI: 10.1016/j.hrmr.2017.07.003
- Shore, Lynn M.; Randel, Amy E.; Chung, Beth G.; Dean, Michelle A.; Ehrhart, Karen H., & Singh, Gangaram. 2011. "Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research." *Journal of Management* 37: 1262–1289. DOI: 10.1177/0149206310385943.
- Solstad-Poppe, Synne Putri & Nordli, Hanne T. 2022. *Inkluderingskompetanse. En verktøykasse for næringsliv*. Sarpsborg: Kompetanseforum Østfold.

- Spjelkavik, Øystein, Enehaug, Heidi, Klethagen, Pål, & Schafft, Angelika. 2020. *Arbeidsinkludering og mentor Inkluderingskompetanse gjennom samskaping*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet.
- Staalesen, Pia D., & Heglum, Mari A. 2018. *Arbeidsgiverperspektiv på inkludering. En undersøkelse blant NHOs medlemsbedrifter*. Oslo: Proba Samfunnsanalyse.
- Suter, Jane, Irvine, Annie, Howorth, Carole. 2023. "Juggling on a Tightrope: Experiences of Small and Micro Business Managers Responding to Employees with Mental Health Difficulties." *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* 41 (1): 3-34. DOI: 10.1177/02662426221084252
- United Nations. 2006, *Department of Economic and Social Affairs, Disability: 'Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD), Article 1 – Purpose'*. [Online]. United Nations, besøgt 21. februar 2023, <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities/article-1-purpose.html>
- Villotti, Patrizia, Corbière, Marc, Fossey, Ellie, Fraccaroli, Franco, Lecomte, Tania, & Harvey, Carol. 2017. "Work Accommodations and Natural Supports for Employees with Severe Mental Illness in Social Businesses: An International Comparison." *Community Ment Health Journal* 2017 (53): 864–870. DOI: 10.1007/s10597-016-0068-5
- Waterhouse, Peter, Kimberley, Helen, Jonas, Pam, & Nurka, Camille. 2010a. *What Would it Take? Employer Perspectives on Employing People with a Disability. Literature Review*. South Australia: National Centre for Vocational Education Research (NCVER).
- Waterhouse, Peter, Kimberley, Helen, Jonas, Pam, & Nurka, Camille. 2010b. *What Would it Take? Employer Perspectives on Employing People with a Disability. Literature Review. Support Document*. South Australia: National Centre for Vocational Education Research (NCVER).

BILAG 1: OVERBLIK OVER INKLUDEREDE REFERENCER

Forfattere	Målgruppe	National kontekst	Sample størrelse og datakilder	Undersøglesobjekt	Metode/design	Analyse
Bacon & Hoque (2021)	Personer med handicap	UK	1.468 arbejdspladser	HRM Ledelse	Survey	Multilevel regression
Barends, Rousseau, & Wietrak, (2022)	Ikke specificeret	UK	16 meta-analyser 117 primære studier	Arbejdspladskultur/ klimate	Evidence review	Rapid Evidence Assessment (REA)
Boehm & Dwertmann (2015)	Ældre og/eller personer med handicap	CH	Ikke specificeret	Arbejdspladskultur Ledelse HRM Outcomes	Review og teoriudvikling	Ikke specificeret
Boekhorst (2015)	Diversitet; herunder personer med handicap	CA	Ikke specificeret	Arbejdspladskultur Ledelse	Review	Ikke specificeret
Boman, Kjellberg, Danermark, & Boman (2020)	Personer med handicap	SE	1.586 ansatte 682 ledige med handicap	Arbejdspladspraksis Målgruppeerfaringer	Survey	Logistisk regression
Brimhall, Mor Barak, Hurlburt, McArdle, Palinkas, & Henwood (2017)	Diversitet; herunder personer med handicap	US	363 offentlige organisationer	Relationer på arbejdspladsen Ledelse	Survey	Logistisk regression
Cassell, Watson, Ford, & Kele (2020)	Diversitet; herunder personer med handicap	UK	15 senior ledere 74 medarbejdere	Relationer på arbejdspladsen	Longitudinelt kvalitativt casestudie med interview og shadowing study	Tematisk analyse
Cioca & Gifford (2022a)	Udsatte unge	NL	2.500 empiriske studier	Arbejdspladspraksis	Evidence review	Evidence assessments (REA)
Cioca & Gifford (2022b)	Udsatte unge	NL	100 studier og meta-analyser	Arbejdspladspraksis	Evidence review	Evidence assessments (REA)

Udviklingen af inklusionskapacitet

Forfattere	Målgruppe	National kontekst	Sample størrelse og datakilder	Undersøgellesobjekt	Metode/design	Analyse
Cioca & Gifford (2022c)	Udsatte unge	NL	79 artikler	Arbejdspladspraksis	Evidence review	Evidence assessments (REA)
Corbière, Lecomte, Lesage, Villotti, Bond, & Goldner (2014)	Personer med svære psykiske sygdomme	CA	124 personer med svære psykiske sygdomme	Relationer på arbejdspladsen. Supported Employment	Survey	Evidence assessments (REA)
Ellenkamp, Brouwers, Embregts, Joosen, & van Weeghel (2015)	Personer med udviklingshæmning	NL	1.932 artikler	Ledelse	Systematisk review	Ikke specificeret
Enehaug, Klethagen, & Spjelkavik (2019)	Udsatte grupper	NO	10 mentorer	Arbejdspladspraksis Tilgange og metoder	Semi-strukturerede enkeltinterviews	Mentoranalyse (fra rapporten)
Enehaug, Spejlkavik, Falkum, Frøyland (2022)	Personer med udviklingshæmning	NO	2.253 fagforeningsledere	Ledelse	Survey	Regression
Falkum & Solberg (2015)	Personer med funktionsnedsættelse	NO	1.785 arbejdsgivere 10 personer med nedsat funktionsevne	Arbejdspladspraksis	Survey Semi-strukturerede enkeltinterviews	Korrelationsanalyse
Fillary & Pernice (2006)	Personer med udviklingshæmning	NZ	Otte medarbejdere med handicap og otte kolleger på otte forskellige arbejdspladser	Eksterne støttemedarbejdere	Casestudie med brug af workplace culture survey (WCS)	Deskriptiv analyse
Fillary & Pernice (2005)	Personer med udviklingshæmning	NZ	Otte medarbejdere handicap og otte kolleger på otte	Arbejdspladskultur	Casestudie med brug af workplace culture survey (WCS)	Deskriptiv analyse

Udviklingen af inklusionskapacitet

Forfattere	Målgruppe	National kontekst	Sample størrelse og datakilder	Undersøgellesobjekt	Metode/design	Analyse
			forskellige arbejdspladser			
Foster (2007)	Personer med handicap	UK	20 medarbejdere med handicap	Målgruppeerfaringer	Semi-strukturerede enkeltinterviews	Eksplorativ analyse
Franzén (Ed.) (2019)	Personer med funktionsnedsættelse	Norden	Ikke specificeret	Arbejdspladspraksis	Vidensindsamling	Ekspertinterview
Frøyland & Kvåle (2014)	Personer med nedsat arbejdsevne	Norden	Ikke specificeret	Arbejdspladspraksis	Teori-/metode-syntetisering	Review/ begrebsudvikling
Frøyland, Nordberg, & Nedreg (2018)	Udsatte grupper, herunder personer med funktionsnedsættelse.	NO	85 studier	Arbejdspladspraksis	Review	Tematisk analyse og kvalitetsvurdering
Gewurtz, Harlos, Tompa, Oldfield, Lysaght, Moll, Kirsh, Sultan-Taïeb, Cook, & Rueda (2021)	Personer med psykisk sygdom	CA	30 interviewpersoner (medarbejder med psykisk sygdom, kolleger og ledere/HR-medarbejdere)	Arbejdspladspraksis	Kvalitativt casestudie af fire organisationer med semi-strukturerede enkeltinterviews og observationer.	Tematisk analyse
Gifford & Wietrak (2022)	Diversitet; herunder personer med handicap	UK	25 metastudier 54 primære studier	Arbejdspladskultur HRM	Review	Rapid evidence assessments (REA)
Gould, Mullin, Harries, & Jones (2022)	Personer med handicap	US	15 ledere	Arbejdspladspraksis	Semi-strukturerede enkeltinterviews	Tematisk analyse
Green & Young (2019)	Diversitet; herunder personer med handicap	UK	50 artikler	Arbejdspladspraksis	Review	Review
Gröschl (2013)	Personer med handicap	CA	49 interviewpersoner (ansatte og gæster på	Arbejdspladskultur	Semi-strukturerede enkeltinterviews	Tematisk analyse

Udviklingen af inklusionskapacitet

Forfattere	Målgruppe	National kontekst	Sample størrelse og datakilder	Undersøgellesobjekt	Metode/design	Analyse
			hotel, både med og uden handicap)			
Gröschl (2007)	Personer med handicap	CA	42 ledere	HRM	Semi-strukturerede enkeltinterviews	Tematisk analyse
Gulliksen, Johansson, & Larsdotter (2021)	Personer med handicap	Norden	Ikke specificeret	Tekniske og digitale tilpasninger	Review af forskningsartikler, Workshops, videomøder og interview med forskere, myndigheder og interesseorganisationer	Tematisk analyse
Gustafsson, Peralta, & Danermark (2018)	Personer med handicap	SE	19 medarbejdere	Supported Employment	Semi-strukturerede enkeltinterviews	Tematisk analyse
Hagner & Cooney (2003)	Personer med svære handicap	US	Ikke specificeret	Arbejdspladskultur	Review	Begrebslig litteraturanalyse
Hagner & Cooney (2005)	Personer med autisme	US	14 medarbejdere	Ledelse	Semi-strukturerede enkeltinterviews og deltagerobservation	Induktiv analyse
Hagner, Dague, & Phillips (2015)	Personer med handicap	US	53 arbejdsformidlingspersonaler	Arbejdspladskultur Arbejdspladspraksis	Workplace culture survey (WCS)	Deskriptiv analyse
Halvorsen, Hansen, Tägtström, & Flø (2013)	Udsatte grupper, herunder personer med funktionsnedsættelse	Norden	Ikke specificeret	Inklusionsindsatser	Vidensindsamling..	Tematisk analyse og sammenfatning
Heine (2014)	Personer med funktionsnedsættelse	Norden	Syv arbejdsgivere	Arbejdspladspraksis	Vidensindsamling	Beretninger fra arbejdsgivere
Jakobsen (2009)	Personer med reduceret	NO	11 medarbejdere.	Relationer på arbejdspladsen	Dagbøger og fokusgrupper	Initiativ analyse

Udviklingen af inklusionskapacitet

Forfattere	Målgruppe	National kontekst	Sample størrelse og datakilder	Undersøgellesobjekt	Metode/design	Analyse
	arbejdsevne pga. gigt					
Johnsen, Fyhn, Jordbru, Torp, Tveito, & Øyeflaten (2022)	Udsatte grupper	NO	16 ledere	Ledelse	Semi-strukturerede enkeltinterviews	Systematic text condensation (STC)
Karpur, VanLooy, & Bruyere, (2014)	Personer med handicap	US	243 artikler	Ledelse	Scoping review	Scoping review
Klethagen & Spjelkavik (2018)	Udsatte borgere	NO	Ikke specificeret	Arbejdspladspraksis	Aktionsforskning/metodeudvikling	Ikke specificeret
Kulkarni, Boehm & Basu (2016)	Personer med handicap	GE/IN	Fire medarbejdere fra fire forskellige multinationale organisationer (hhv. to i Indien og to i Tyskland)	Ledelse	Semi-strukturerede enkeltinterviews	Komparativ analyse
Kulkarni & Gopakumar (2014)	Personer med handicap	IN	58 personer med handicap	Målgruppeerfaringer	Semi-strukturerede enkeltinterviews	Teoretisk og tematisk analyse
Kulkarni, Gopakumar, & Patel (2017)	Personer med handicap	IN	33 personer med handicap	Sensitizing training	Semi-strukturerede enkeltinterviews	Teoretisk og tematisk analyse
Kwan (2021)	Personer med handicap	HK	Otte medarbejdere	Sensitizing training	Semi-strukturerede enkeltinterviews	Tematisk analyse
Lindberg (2021a)	Personer med funktionsnedsættelse	Norden	Ikke specificeret	Arbejdspladspraksis	Eksempelsamling	Eksempler på digital og teknisk funderet fagfællebedømt forskning
Lindberg (2021b)	Personer med funktionsnedsættelse	Norden	Ikke specificeret	Arbejdspladspraksis	Review/Videnskortlægning	Ikke specificeret

Udviklingen af inklusionskapacitet

Forfattere	Målgruppe	National kontekst	Sample størrelse og datakilder	Undersøgellesobjekt	Metode/design	Analyse
Lindsay, Leck, Shen, Cagliostro, & Stinson (2019)	Personer med handicap	CA	18 ledere 17 medarbejdere	Ledelse Sensitizing training	Semi-strukturerede enkeltinterviews	Tematisk analyse
Luu (2018)	Personer med handicap	VN	916 medarbejdere	HRM	Survey	Multilevel structural equation model
Lysaght, Krupa, & Gregory (2022)	Personer med handicap	CA	25 ledere	Ledelse	Semi-strukturerede enkeltinterviews, fokusgrupper og dybdegående casestudier	Grounded theory analyse
Madsen, Søbjerg Nielsen, Ehrenreich, Habekost, & Ørnbøl (2016)	Udsatte borgere	DK	66 ledelsesrepræsentanter/virksomheder	Ledelse	Semi-strukturerede enkeltinterviews	Induktiv analyse
Maini & Heera (2019)	Personer med handicap	IN	108 medarbejdere (kolleger)	HRM Ledelse Outcomes	Survey	Faktoranalyse og logistisk regression
Mandal, Midtgård, & Mordal (2019)	Udsatte borgere	NO	12 virksomhedsrepræsentanter. 1000 ledere med ansættelsesansvar. Syv borgeres inkluderingsforløb. 752 inkluderende virksomheder 13 personer fra NAV-kontor Ni personer fra NAV-arbejdslivscenter	Arbejdspladspraksis	Fokusgrupper, survey og observationsstudie	Tematisk analyse og regressionsanalyse
McKinnon, Kennedy, Barraket, & DeCotta (2020)	Personer, der oplever at være dårligt stillede på arbejds-	AU	51 medarbejdere og 'community leaders'	Arbejdspladskultur Ledelse	Semi-strukturerede enkeltinterviews og deltagerobservation	Tematisk analyse

Udviklingen af inklusionskapacitet

Forfattere	Målgruppe	National kontekst	Sample størrelse og datakilder	Undersøgellesobjekt	Metode/design	Analyse
	markedet, herunder personer med handicap					
Meacham, Cavanagh, Bartram, & Laing (2019)	Personer med udviklingshæmning	AU	65 ledere og medarbejdere med intellektuelle handicap	Ledelse	Casestudie og semi-strukturerede enkeltinterviews	Teoretisk og tematisk analyse
Moore, Hanson, & Maxey (2020)	Personer med handicap	US	31 ledere	Ledelse	Semi-strukturerede enkeltinterviews, observation og virksomhedsoplysninger	Tematisk analyse
Moore, Maxey, Waite, Wendover (2020)	Personer med handicap	US	22 ledere	Ledelse	Casestudie med semi-strukturerede enkeltinterviews	Tematisk analyse
Mukolo, Briscoe, & Salim (2006)	Personer med indlæringsvanskeligheder	UK	105 medarbejdere	Outcomes	Social acceptance and interaction data	Multilevel regression
Nisbet, Jan, & David Hagner (1988)	Personer med svære handicap	UK	Ikke specificeret	Supported employment	Review	Teoriudvikling
Rashid, Hodgetts, & Nicholas (2017a)	Personer med handicap	CA	34 medarbejdere	Kompetenceudvikling	Semi-strukturerede enkeltinterviews og fokusgrupper	Grounded theory analyse
Rashid, Hodgetts, & Nicholas (2017b)	Personer med handicap	CA	15 artikler	Kompetenceudvikling	Review	Tematisk analyse
Rashid, Thompson-Hodgetts, & Nicholas (2018)	Personer med handicap	CA	19 referencer	Kompetenceudvikling	Review af fagfællebedømt forskning	Synthesis review
Schafft (2014)	Udsatte borgere	NO	12 medarbejdere 254 ledere	Støttemedarbejdere Ledelse	Semi-strukturerede enkeltinterviews, feltarbejde,	Formativ evaluering

Udviklingen af inklusionskapacitet

Forfattere	Målgruppe	National kontekst	Sample størrelse og datakilder	Undersøgellesobjekt	Metode/design	Analyse
					dokumentanalyse, dialogkonference og survey.	
Schafft, & Spjelkavik (2014)	Udsatte borgere	NO	12 medarbejderinterviews 254 ledere.	Støttemedarbejdere Ledelse	Semi-strukturerede enkeltinterviews, feltarbejde, dokumentanalyse, dialogkonference og survey.	Formativ evaluering
Schur, Kruse, Balsi, & Blanck (2009)	Personer med handicap	US	30.000 medarbejdere fra 14 forskellige virksomheder	Arbejdspladskultur	Survey	Multilevel regression
Schur, Kruse, & Blanck (2005)	Personer med handicap	US	Ikke specificeret	Arbejdspladskultur	Review	Begrebslig litteraturanalyse
Shore, Cleveland, & Sanchez (2018)	Diversitet; herunder personer med handicap	US	Ikke specificeret	Arbejdspladspraksis	Review	Begrebslig litteraturanalyse og teoriudvikling
Solstad-Poppe & Nordli (2022)	Udsatte borgere	NO	Ikke specificeret	Arbejdspladspraksis	Review. Interviews med erhvervslivet og andre aktører	Vidensindsamling
Spjelkavik, Enehaug, Klethagen & Schafft (2020)	Udsatte borgere	NO	84 udsatte borgere	Arbejdspladspraksis	Semi-strukturerede enkeltinterviews og gruppeinterviews.	Grounded theory analyse og indholdsmæssig kodning.
Staalesen & Heglum (2018)	Udsatte borgere	NO	23 borgere 3.789 ledere	Arbejdspladspraksis	Semi-strukturerede enkeltinterviews og survey.	Deskriptiv analyse af survey og tematisk analyse af kvalitative data
Suter, Irvine, & Howorth	Personer med psykisk sygdom	UK	21 virksomhedsledere, som beskriver 45 medarbejder cases	HRM	Semi-strukturerede enkeltinterviews	Tematisk analyse

Udviklingen af inklusionskapacitet

Forfattere	Målgruppe	National kontekst	Sample størrelse og datakilder	Undersøgelsesobjekt	Metode/design	Analyse
Villotti, Corbière, Fossey, Fraccaroli, Lecomte, & Harvey (2017)	Personer med svær psykisk sygdom	AU, CA og I	90 medarbejdere med selvrapporterede psykiatriske handicap	Arbejdspladspraksis	Survey	Multilevel regression
Waterhouse, Kimberley, Jonas, & Nurka (2010a)	Personer med handicap	AU	40 arbejdsgivere fra udvalgte brancher	Arbejdspladspraksis	Semi-strukturerede enkeltinterviews og fokusgrupper	Tematisk analyse
Waterhouse, Kimberley, Jonas, & Nurka (2010b)	Personer med handicap	AU	Ikke specificeret	Arbejdspladspraksis	Review	Begrebslig litteraturanalyse og teoriudvikling

